

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



**Mestrado em:** Ciências Empresariais

**2012/2013**

**A Gestão de Recursos Humanos e a sua Influência no  
Compromisso Organizacional Afetivo**

**Élodie Caroline Brito Vaz**

**Docente:** Prof. Jorge F.S. Gomes

Junho 2013

## **Glossário de Termos e Abreviaturas**

**CO** – Compromisso Organizacional

**COA** – Compromisso Organizacional Afetivo

**COC** – Compromisso Organizacional de Continuidade

**CON** – Compromisso Organizacional Normativo

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**FGRH** – Força de Gestão de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

**VIF** - *Variance Inflation Factor*

## **Agradecimentos**

Desejo agradecer em primeiro lugar a toda a minha família, especialmente aos meus pais e avó materna por todo o apoio, incentivo e compreensão ao longo desta caminhada. A dedicação para me proporcionarem uma vida digna, com educação, paz e acima de tudo com um amor incondicional.

Ao meu companheiro de todas as horas, Hugo. Obrigado pela infinita paciência e ajuda em todos os momentos. Esta caminhada teria sido muito mais difícil sem ele.

Aos meus amigos de todas as horas, por todo o amparo, dedicação e amizade em todos os momentos, mesmo naqueles mais difíceis.

Ao Prof. Dr. Jorge Gomes por toda a paciência, ajuda e dedicação, enquanto orientador de mestrado. O seu incentivo e boa disposição foram cruciais para um desenvolvimento cada vez melhor deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho e em particular ao administrador da agap2, ao Dr. Franck Deschot, pelos conhecimentos transmitidos diariamente e pela compreensão aquando a necessidade de fazer o levantamento de dados.

E a todos aquele, que de uma forma directa ou indirecta, colaboraram generosamente para que até à data todos os meus objectivos fossem alcançados.

Por tudo isto, o meu muito Obrigado.

## **Resumo**

Num mundo de mudança, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sido obrigada a se adaptar a novas práticas que fomentem mais benefícios à organização. Uma das principais preocupações actuais é perceber o que desencadeia um maior desempenho e compromisso junto aos colaboradores. Das várias investigações, Bowen e Ofstof (2004) deram origem ao conceito de Força de GRH (doravante FGRH) para explicar de que forma as práticas de GRH influenciam o comportamento dos colaboradores. Segundo os autores, a mensagem transmitida através deste processo deve ser caracterizada por um nível de Distintividade, Consistência e Consenso. Os autores afirmam que, deste modo, é possível que sejam criadas situações fortes, resultando e contribuindo para um Clima Organizacional igualmente forte. O Clima Organizacional também terá um papel importante para o despoletar desses comportamentos.

Desta forma, o presente estudo analisa as relações entre a força das práticas de GRH e o Clima Organizacional na emergência de comportamentos, mais precisamente o Compromisso Organizacional Afetivo (COA). O estudo foi realizado numa consultora especializada em sistemas informação, sendo a amostra constituída por indivíduos com diferentes papéis profissionais (N=100).

Os resultados obtidos indicam que a FGRH tem influência directa no COA, contudo, a Distintividade e a Consistência da mensagem em nada contribuem para este facto. O Consenso é o único preditor da FGRH. Respectivamente ao Clima, existe uma forte ligação junto ao COA, contudo, comprovou-se que as escalas com mais relevância foram a Integração e a Reflexão, que demonstram maior poder de influência junto ao compromisso. Enquanto variável mediadora, o clima tem um efeito indirecto mais significativo entre a FGRH e o COA, do que a relação directa entre estas duas variáveis.

No final deste estudo, é possível encontrar uma discussão sobre os resultados obtidos, bem como, limitações do estudo.

**Palavras-chaves:** Compromisso Organizacional, Compromisso Organizacional Afetivo, Força de Gestão dos Recursos Humanos, Clima Organizacional

## **Abstract**

In a world of change, HRM has been forced to adapt to new practices that foster more benefits to the organization. A major concern today is to understand what triggers a higher performance and commitment with employees. Of several investigations, Ofstoft and Bowen (2004) led to the concept of FGRH to explain how the HRM practices influence employee behavior. According to the authors, the message conveyed through this process should be characterized by a level of distinctiveness, consistency and consensus. The authors claim that in this way, it is possible that strong situations are created, resulting in and contributing to a strong organizational climate also. The Organizational Climate also has an important role to trigger these behaviors. Thus, this study analyzes the relationship between the strength of HRM practices and organizational climate in the emergence of behaviors, more precisely Affective Organizational Commitment (COA).

The study was conducted in a consulting organization specialized in information systems, and the sample consisted of individuals with different professional roles (N = 100).

The results obtained indicate that FGRH has direct influence on the COA, however, the distinctiveness and consistency of the message contribute nothing to this. Consensus is the only significant predictor in FGRH. Respectively to climate, there is a strong connection with the CO, however, for this study, the scales with more relevance were Integration and reflection, showing greater influence with the appointment. While mediating variable, the climate has a more significant indirect effect between FGRH and COA, than the direct relationship between these two variables.

At the end of this study, it's possible to find a discussion of the results obtained, as well as study limitations.

**Keywords:** Organizational Commitment, Affective Organizational Commitment, Strength of HRM, Organizational Climate

## INDICE

<b>Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>Enquadramento Teórico .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Gestão de Recursos Humanos e Gestão estratégica .....</b>	<b>10</b>
1.1 O Significado da mensagem .....	11
<b>2. A Força da Gestão dos Recursos Humanos .....</b>	<b>13</b>
<b>3. O Sistema de Gestão de Recursos Humanos: Clima Organizacional versus         Compromisso Organizacional .....</b>	<b>14</b>
3.1 Clima Organizacional .....	14
3.2 Compromisso Organizacional .....	16
<b>4. Problemática do Estudo e Hipóteses .....</b>	<b>18</b>
<b>Metodologia .....</b>	<b>21</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>23</b>
<b>5. Análise Psicométricas das Escalas .....</b>	<b>23</b>
<b>6. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....</b>	<b>29</b>
<b>7. Estudo das Hipóteses .....</b>	<b>31</b>
11.1 Regressão Linear Múltipla HP1 .....	31
11.1.1 Análise do Cumprimento de Pressupostos .....	31
11.1.2 Estimação do Modelo de Correlação de Pearson .....	31
11.1.3 Estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla .....	32
11.2 Regressão Linear Múltipla HP2 .....	33
11.2.1 Análise do Cumprimento de Pressupostos .....	33
11.1.2 Estimação do Modelo de Correlação de Pearson .....	34
11.2.3 Estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla .....	34
11.2.4 Análise de Regressão <i>Stepwise</i> .....	36
11.3 Regressão linear - Efeito de Mediação e Análise de Trajectórias – Hp3 ....	36
<b>Discussão de Resultados .....</b>	<b>39</b>

<b>Conclusão .....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>49</b>

## INDICE DE TABELAS

<b>Tabela I - FGRH: Saturação, Valores Próprios e Variância explicada dos factores .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela II - Clima Organizacional: Saturação, Valores Próprios e Variância Explicada dos factores .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela III - COA: Saturação, Valores Próprios e Variância Explicada dos factores.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela IV – Medidas de Tendência Central e Dispersão .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela V – Medidas de Tendência Central e Dispersão da FGRH .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela VI – Medidas de Tendência Central e Dispersão do Compromisso Organizacional Afectivo .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela VII – Medidas de Tendência Central e Dispersão do Clima Organizacional ....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela VIII - Coeficiente de Correlação de Pearson .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela IX - Sumário do Modelo HP1 .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela X – Estimação dos coeficientes do Modelo HP1.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela XI - Coeficiente de Correlação de Pearson .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela XII - Sumário do Modelo HP2.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela XIII – Estimação dos coeficientes do Modelo HP2 .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela XIV - Sumário do Modelo.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela XV- Estimação dos coeficientes do Modelo <i>Stepwise</i> HP2 .....</b>	<b>36</b>

## INTRODUÇÃO

A explosão das tecnologias de informação e a globalização alteraram de forma significativa o mercado e a sua regulação, provocando profundas transformações que se verificaram nas últimas décadas, contribuindo para uma visão multifacetada do mundo, e para o aumento da competitividade e eficiência. Estas mudanças impuseram a necessidade de novas práticas organizacionais e expectativas de força de trabalho, existindo uma adaptação constante por parte das instituições a antecipar-se a tais mudanças para garantir a sua sobrevivência (Bastos, 1993). Como consequência, surgem novas perspectivas de gerir as organizações, mostrando-se fulcral atrair e manter os melhores profissionais.

Da literatura apresentada neste trabalho, retira-se a ideia de que os Recursos Humanos (RH) são um factor decisivo para que as organizações actuais cheguem aos seus objectivos. Quer a nível prático, quer da literatura existente, observa-se que existe um aumento de desempenho quando existe uma preocupação por parte da organização junto do colaborador. Quando essa mensagem é transmitida, desenvolve motivação para uma maior execução e compromisso, levando assim, à criação de uma Força de Gestão de Recursos Humanos (Brown e Leigh, 1996). A percepção dessas mensagens e as experiencias vivenciadas em grupo dentro da empresa, levará, por sua vez, à origem de um Clima Organizacional que indicará que tipos de comportamentos são esperados. Do Clima Organizacional e da forma como o colaborador se sente dentro do ambiente inserido, surgirão diferentes sentimentos e vínculos como é o caso do Compromisso Organizacional (CO). Meyer e Allen (1991) definem este conceito como relação de motivação e satisfação desenvolvida entre o individuo e a organização.

Desta forma, o presente estudo tem como objectivo entender estas relações. É importante que o património humano de uma organização sinta condições de crescimento e auto-realização para que a empresa não perca a sua força competitiva. A intensidade deste vínculo tem levado a um crescente interesse em investigar as suas consequências (Bastos, 1993).

Decidiu-se assim, realizar este trabalho com o desígnio de investigar a FGRH enquanto causa de influência junto à organização, bem como, o efeito do Clima Organizacional junto ao CO, mais propriamente, ao Compromisso Organizacional Afectivo (COA), discutindo as suas múltiplas vertentes de conceituação, apresentando



uma síntese de resultados empíricos, problemas e soluções que cingem a pesquisa neste domínio.

O trabalho encontra-se dividido em cinco partes com a finalidade de explicar de forma exaustiva os diferentes conceitos subjacentes a esta temática, como também, a forma como é tratado o problema e quais as suas conclusões.

O primeiro capítulo desta dissertação aborda a componente teórica subjacente às práticas de GRH e toda a sua envolvência, assim como à FGRH. Procede-se a uma breve reflexão sobre os temas e sua influência nas organizações nas últimas décadas. É também abordado neste capítulo, o Clima Organizacional e o COA, pondo-se em evidência a definição destes conceitos e dando particular atenção às correntes de pensamento inerentes a este tema e à GRH envolto destas.

O segundo capítulo é contemplado pela metodologia utilizada, assim como, a caracterização da organização analisada.

Seguidamente, o terceiro capítulo, apresenta os resultados obtidos através do estudo realizado, comparando as várias abordagens empíricas já existentes.

Como perfazimento, serão abordados algumas dificuldades e limitações detectadas ao longo da investigação, assim como, sugestões para trabalhos futuros.

## ENQUADRAMENTO TEORICO

### 1. Gestão Recursos Humanos e Gestão Estratégica

A definição de Recursos Humanos (RH) tem sido objecto de reflexão ao longo dos últimos anos. No passado, as organizações tratavam os seus colaboradores de maneira impositiva e limitativa. No mundo actual, a base da excelência organizacional centra-se no ser humano.

A presente literatura centra a sua atenção no colaborador considerando que estes são sujeitos psicológicos, actores sociais e entidades morais, que desejam satisfazer necessidades de realização pessoal, sendo sensíveis ao modo ético e socialmente responsável com que as empresas actuam sobre eles (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral e Marques, 2008).

Acompanhando estas mudanças, as organizações também foram modificando a sua gestão de recursos humanos (GRH). No passado, a GRH destacava acções como a compensação, formação ou sistemas de avaliação de desempenho. Actualmente, prioriza-se todo um planeamento de RH, selecção e desenvolvimento de competências e produtividade (Gomes et al., 2008).

Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007) destacam assim a GRH, como um conjunto de políticas que influenciam o comportamento, atitudes e desempenho dos colaboradores, sendo a sua importância imprescindível no interior de cada organização. É esta boa gestão que vai permitir atrair e reter o capital humano para que a empresa, atinga os seus objectivos. A GRH terá de ser acompanhada por práticas de RH congruentes com a missão e a estratégia organizacional por forma a obter comportamentos positivos dos colaboradores. Chew e Chan (2008) sublinham este facto, com a criação de um clima organizacional positivo, na tentativa de reter colaboradores valiosos através de boas práticas de RH.

A esta evidência, Bowen e Ostroff (2004) constatarem duas directivas em que é composto um sistema de RH: o Conteúdo e o Processo.

O Conteúdo é referente às políticas e práticas individuais destinadas a atingir um objectivo específico. Este conceito visa à adopção de práticas em grande parte impulsionadas pelos objectivos estratégicos da organização, que ajudarão os colaboradores ao cumprimento dos mesmos. Para uma maior eficácia, o Conteúdo deverá ser concebido na base de um foco estratégico como o serviço ou inovação. O Processo,

por sua vez, refere-se ao modo como o sistema de GRH pode ser desenhado e administrado de maneira efectiva, com o objectivo de desenvolver situações de força acerca da partilha do Conteúdo, existindo um impacto positivo sobre a *performance* e os resultados que a organização delineou (Bowen e Ostroff, 2004).

Deste modo, a GRH toma a sua posição como parceiro estratégico, em busca de um alinhamento entre aquilo que são as práticas de RH e o que são os objectivos estratégicos por parte da organização. De Ferris (1999), surge a perspectiva de uma estratégia de “adaptação”, em que o sistema e as práticas de GRH estão alinhados com a estratégia competitiva da empresa. Chadwick e Cappelli (1998) abordam um grau de “adaptação” que pode ser externa, quando existe um ajuste entre as práticas de RH aos objectivos da organização e interna quando os resultados organizacionais são obtidos através de sinergias entre as diferentes práticas de GRH.

Para uma implementação bem-sucedida da estratégia empresarial, é pertinente que o comportamento do colaborador vá ao encontro da execução dessa mesma estratégia, sendo o sucesso dependente do seu comportamento (Lambooij, Sanders, Koster e Zwiers, 2006).

### ***1.1 O Significado da Mensagem***

A comunicação tem um papel relevante para este acontecimento, sendo um dos factores de influência directa na GRH. Transmitir mensagens de forma adequada, permitirá à organização um consenso relativamente aos processos e práticas a concretizar. A troca de informação possibilitará ao sistema de GRH construir um ambiente propício para o desenvolvimento de confiança nos colaboradores, reconhecimento das suas ideias e, responsabilidade face à tarefa (Pfeffer e Veiga, 1999). Sendo os colaboradores responsáveis pela realização da estratégia, é importante que GRH transmita aos indivíduos aquilo que é esperado, de forma a terem comportamentos homogéneos (Lambooij et al. 2006).

Kelley (1973), explica estas mensagens através do Modelo de Covariação. Esta teoria pressupõe que as pessoas fazem atribuições causais de forma racional, lógica e, que atribuem a causa de uma acção a um factor que co-varia mais de perto com essa acção. O processo de racionalização decorre de três factores: *Consistência*, *Distintividade* e *Consenso*.

A *Consistência* refere-se à mensagem interpretada pelos indivíduos. Segundo Lambooij et al. (2006), a *Consistência* ajuda os colaboradores a terem consciência do que

é esperado deles. O colaborador saberá interpretar quais os efeitos e consequências do seu comportamento, a consistência das mensagens recebidas e o significado das práticas de RH. Bowen e Ostroff (2004) consciencializam para a importância de que sejam estabelecidas relações consistentes ao longo dos tempos, demonstrando validade (quando a GRH publicita uma prática e esta não tem o efeito proposto, poderá, junto ao colaborador passar uma mensagem contraditória levando a interpretações pessoais); consistência nas mensagens de GRH (correspondente às mensagens transmitidas pelos RH) e instrumentalidade (estabelecendo uma percepção de causa efeito não ambígua, respectivamente aos comportamentos desejados e as consequências associados) (Bowen & Ostroff, 2004).

A *Distintividade* assenta na visão e interpretação do colaborador comparativamente à sua posição e expectativas face à tarefa. Esta mensagem é conseguida quando se tem os seguintes requisitos: visibilidade (quando a mensagem é rapidamente observável e reconhecida pelo colaborador para captar a sua atenção); compreensão (transmissão de uma mensagem clara e pouco ambígua); legitimidade da autoridade (*status* e credibilidade do emissor, persuasão e influência, para uma interpretação sobre quais os papéis que são exigidos) e relevância (quando a situação é apresentada como importante, para que os indivíduos consigam entender quais os objectivos a atingir), (Bowen & Ostroff, 2004).

Os autores definem, por fim, o termo *Consenso*, que faz juízo ao nível de concordância entre os colaboradores, sobre a forma como interpretam determinada situação. Este é incrementado pela concordância entre os emissores da mensagem (quando a gestão de topo é coerente nas ideias, chegando rapidamente a um consenso) e sentimento de justiça por parte dos indivíduos, através de mensagens recebidas. A forma como o colaborador vê e interpreta a política de RH na empresa poderá ditar o seu desempenho dentro desta.

Face ao exposto, pode concluir-se que as práticas de RH têm um papel fundamental no alcance dos resultados da organização, contudo, deverá haver um alinhamento entre as necessidades da empresa e do colaborador e uma comunicação clara dos objectivos pretendidos.

## 2 - A Força da Gestão dos Recursos Humanos

Conscientes da importância da comunicação e do seu impacto no seio de uma organização, Bowen & Ostroff (2004), surgem com o modelo da FGRH, que estabelece a relação entre a GRH e o desempenho organizacional. Os autores explicam o conceito através da influência social exercida sobre os colaboradores, com a criação de situações em que fortes mensagens inequívocas são comunicadas aos funcionários a respeito do tipo de comportamentos a ter. A base de compreensão para este modelo surge do conceito desenvolvido por Mischel intitulado de Força da Situação.

O autor destaca a existência de uma Força Situacional forte e fraca. Uma *situação forte*, surge quando os colaboradores interpretam a situação da mesma maneira, assim como, conclusões semelhantes, motivados e com a mesma capacidade de resposta, que poderão dominar diferenças individuais numa determinada decisão de uma acção (Bowen e Ostroff, 2004; Nauta e Sanders, 2001). Masood, Dani, Burns e Backhouse (2006) sublinham que uma situação forte proporciona incentivos para tornar a resposta apropriada e que as habilidades necessárias para responder se encontram na maioria dos indivíduos. Respectivamente a *situações fracas*, Mischel refere uma ambiguidade na resposta, onde as características pessoais serão predominantes no comportamento, existindo alguma incerteza por parte dos mesmos na maneira como categorizar o acontecimento e sobre quais os comportamentos mais adequados a ter perante uma situação. Serão assim, as características individuais a ditar o comportamento (Schneider, Salvaggio e Subirats, 2002; Bowen e Ostroff, 2004).

Para complementar o conceito de FGRH, associado à Força da Situação é relevante abordar a Força do Clima. Para Schneider et al. (2002), a Força do Clima modera as relações entre a percepção do clima e os resultados por parte da organização. Para os autores, quando a Força do Clima é forte e positiva, espera-se um comportamento mais verdadeiro e coeso entre os colaboradores. Quando este é forte e negativo, existe um conjunto de comportamentos coesos mas coibitivo. Independentemente das percepções dos indivíduos, sejam elas comuns ou não, as previsões do comportamento são menos fiáveis do que quando um clima é forte. Da perspectiva de Mischel, uma organização com um clima forte produzirá um comportamento coeso entre colaboradores (Schneider et al., 2002). Os fortes sistemas de gestão são mais susceptíveis a promover percepções compartilhadas e dar origem ao aparecimento de um Clima Organizacional forte.

Neste encadeamento, o sistema de GRH será responsável pela criação de um sistema forte ou fraco, influenciando a percepção dos colaboradores nas práticas, políticas, procedimentos e recompensas. O conceito de FGRH chama a atenção para os processos que estão associados a ele, como a comunicação, o modo como os indivíduos são influenciados e persuadidos e a forma como reagem e atribuem significado às mensagens que recebem do meio (Gomes et al., 2008).

Em suma, pode entender-se que, aquando a existência de uma comunicação clara, interpretação correcta da mensagem e experiencias partilhadas, surge uma força situacional positiva que leva a comportamentos desejáveis como o alto desempenho ou um compromisso afectivo.

### **3 - Sistema de GRH: Clima Organizacional versus Compromisso Organizacional**

#### ***3.1 Clima Organizacional***

O Clima Organizacional aparece como uma variável mediadora entre o desempenho por parte do colaborador e as práticas de GRH (Bowen e Ostroff, 2004).

O Clima Organizacional foi definido por Churchill, Ford e Walker (1976) como a percepção do colaborador face à sua posição dentro da organização, às características do trabalho e à natureza das relações com terceiros ao desempenhar as suas tarefas. Atitudes e comportamentos no trabalho são influenciados por uma ampla gama de características organizacionais e relações sociais que constituem o mesmo ambiente.

Existem relações de vários níveis, quer individual, quer de grupo. Bowen e Ostroff (2004) distinguem por esse motivo dois tipos de climas distintos: um *clima psicológico* e um *clima organizacional*. O *clima psicológico* foca-se na forma como os colaboradores percebem os aspectos do ambiente organizacional e o modo como os interpretam em relação ao seu bem-estar. Este conceito traduz-se pelo envolvimento da pessoa com o trabalho, pelo esforço e desempenho exercido (Bowen e Ostroff, 2004). Reflecte-se também na percepção e interpretação do individuo e qual o sentido que vai dar ao meio. Este sentimento é relativo aos objectivos que a organização persegue, à forma como devem realizar as suas tarefas e às percepções do tipo de comportamento que a gestão espera, apoie e recompense (Brown e Leigh, 1996; Schneider et al., 1996; Bowen e Ostroff, 2004). Brown e Leigh (1996) complementam esta visão ao referirem que o clima psicológico está directamente relacionado com o apoio dado pelos líderes quando os

mesmos demonstram um sentimento de reconhecimento e contribuição para a organização.

O *clima organizacional* compreende, por sua vez, as percepções partilhadas pelos colaboradores sobre as práticas, procedimentos e tipos de comportamentos que são recompensados. O clima organizacional capta a percepção dos indivíduos dentro da organização a respeito das políticas e procedimentos organizacionais que são implementados e postos em prática. Por outras palavras, reflecte-se na percepção dos colaboradores face ao que é ou não importante e quais os comportamentos esperados e gratificados (Bowen e Ostroff, 2004; Takeuchi, Chen e Lepak, 2009).

Takeuchi et al. (2009) aludem que o clima é um mecanismo bastante significativo na medida em que constrói e modela os comportamentos das pessoas face às práticas de RH. Bowen e Ostroff (2004), por sua vez, sublinham o facto de existir uma ligação entre os dois climas, que no enquadramento positivo, serão mediadoras entre as práticas de RH e os comportamentos esperados.

Patterson, West, Shckleton, Dawson, Lawthom, Maitis, Robinson e Wallace (2005), deram maior ênfase, ao longo das suas investigações, a quatro modelos sobre o Clima Organizacional. Os mesmos são compostos por escalas que visam avaliar várias características do clima. Os modelos são os seguintes:

- *Relações humanas*: visam em normas e valores associadas à pertença, confiança e coesão, conseguidas através de meios como a formação e desenvolvimento de RH desencadeando relações interpessoais e de cooperação. Esta dimensão é constituída por sete subescalas sendo elas o, *bem-estar* na medida em que existe valores e cuidados para com os membros; *autonomia*, dando a oportunidade aos colaboradores de promulgar o seu trabalho; *participação*, na tomada de decisões; *comunicação*, respectivamente à partilha de informação; *formação* para o desenvolvimento de habilidades; *integração* respectivamente ao grau de confiança e cooperação entre departamentos e *suporte por parte das chefias*, na existência de apoio e compreensão por parte dos mesmos;

- *Processo Interno*: esta dimensão dá ênfase à estabilidade, onde existe uma coordenação e controlo através da aderência de regras e procedimentos formais. As subescalas que representam este modelo são a *formalização*, assente na preocupação de regras e procedimentos formais e *tradição*, em que se valorizam comportamentos que vão ao encontro de procedimentos já implementados;

- *Open Systems*: valorização de normas e valores associados ao crescimento, aquisição de recursos, criatividade e adaptação. Dentro desta dimensão destaca-se a

*flexibilidade*, orientado para a mudança; *inovação*, encorajando novas ideias e abordagens inovadoras; *foco para o exterior*, em que a organização está atenta às necessidades dos clientes e do mercado em geral e, *reflexão*, focado na preocupação com a análise e reflexão sobre os objectivos e estratégias por forma a criar um ambiente mais amplo;

- Objectivo Racional: assente na busca e obtenção de objectivos bem definidos, onde as normas e valores estão associados à produtividade, eficiência, cumprimento de metas e *feedback* do desempenho. Como subescalas destaca-se a *clareza dos objectivos*, na definição clara de metas a atingir; *esforço*, no total de empenho gasto para o alcance de metas; *eficiência*, no grau de importância dada à eficiência e produtividade dos colaboradores; *qualidade*, na medida da qualidade dos processos; *pressão para produzir*, por forma aos colaboradores cumprirem objectos e por ultimo, *feedback sobre o desempenho* (Patterson et al., 2005).

Desta análise, pode concluir-se que em cada organização, existirá um clima diferente dependente dos objectivos pretendidos (focado para o exterior ou interior, com uma orientação flexível ou de controlo). As mensagens serão interpretadas por climas psicológicos que poderão dar origem a comportamentos desejados.

### ***3.2 Compromisso Organizacional***

Inseridas num ambiente de mudança constante a nível tecnológico, económico e novas tendências de mercado, as organizações necessitam de pessoas dispostas a “irem mais além” do que é previsto. É necessário colaboradores capazes de darem resposta a problemas inesperados, identificarem-se com a organização, denotando um amor à “camisola” (Rego, 2003). A este afecto para com a organização, dá-se o nome de Compromisso Organizacional (CO).

O Compromisso Organizacional surge de Becker em 1960 com a teoria *site bets* que visa explicar o envolvimento por parte do colaborador na empresa e as vantagens que poderão daí advir. Para o autor, sempre que se aborda o CO como consequência do comportamento é importante ter em conta três elementos: acções prévias do colaborador seguindo uma linha consistente de actividade; reconhecimento desses interesses e o resultado da linha orientadora da acção. Para Becker (1960), os indivíduos seguem uma linha firme de acção para obterem determinado comportamento.

Pegando neste modelo, Mowday, Porter e Steers (1982) definiram o CO como uma forte crença aos objectivos da organização e valores e, uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da empresa. Os mesmos, acrescentam que o CO é um



afecto para com a organização em que existe uma partilha individual de valores e, uma vontade de permanecer e exercer um esforço em seu nome. O pensamento mais propício ao CO é a forte ligação à empresa, sendo os colaboradores menos tendentes a sair, existindo assim, um estado psicológico que liga o indivíduo à organização (Meyer, Allen, e Gellatly, 1990 *cit in*, Yücel, 2012)

Allen e Meyer (1991) designam, por sua vez, o CO como um estado psicológico que se liga ao colaborador, reduzindo a sua incidência de *turnover*. É, para os autores, uma forma de pensar que assume diversas perspectivas e que leva a pessoa a uma acção relevante para um determinado objectivo (Meyer & Herscovitch, 2001). Acrescentam ainda que, como estado psicológico, o CO é caracterizado pela relação que o indivíduo desenvolve com a organização e a vontade que tem em ser, continuamente, parte integrante da mesma. Os indivíduos estão assim dispostos a ir para além dos seus deveres mínimos. Rego e Souto (2004), destacam vários comportamentos que podem ser consequentes do CO tal como, assiduidade, mudança e desempenho.

Devido à falta de clareza, nos primeiros anos de estudo sobre este conceito, Mowday et al. (1982), pretenderam colmatar esta dificuldade. Os autores começaram por identificar dois tipos de compromissos distintos dentro do CO: o primeiro, designado por *compromisso comportamental*, referindo-se a vivências experimentadas na organização que ainda mantivesse o colaborador próximo da mesma e o segundo, *compromisso atitudinal*, que ia ao encontro dos pensamentos dos colaboradores que considerariam os seus objectivos e valores congruentes com os da entidade empregadora. À necessidade da complementaridade desses dois conceitos, Meyer e Allen (1991) desenvolveram o “Modelo das Três Componentes” com uma perspectiva tridimensional do CO. Alegando à sua melhor compreensão, o modelo assume três dimensões: *Compromisso Afectivo*, *Compromisso Normativo* e *Compromisso de Continuidade*.

O *Compromisso Organizacional Afectivo* (COA) reflecte-se em laços emocionais que o colaborador desenvolve com a organização através de experiências de trabalho positivas. O *Compromisso Organizacional Normativo* (CON) assenta no compromisso com base na obrigação percebida em relação à organização, ou seja, a necessidade de se manter fiel. E, o *Compromisso Organizacional de Continuidade* (COC), espelha o compromisso com base na acumulação de custos percebidos (*side bets*) tanto económicos como sociais, que perderão em caso de abandono da organização (Becker, 1960; Allen e Meyer, 1991).

Destas três dimensões, destaca-se o COA. Rego, Cunha e Souto (2007) define o COA como uma ligação emocional à organização, onde colaboradores afectivamente envolvidos tendem a desenvolver esforços em prol da organização mais significativos do que, indivíduos com fraco laço afectivo. Por conseguinte, é expectável que os indivíduos mais empenhados afectivamente abandonem menos a organização, se ausentem menos do trabalho e melhorem o desempenho. Colaboradores emocionalmente envolvidos com a organização são determinantes para a dedicação e lealdade à mesma. Na perspectiva de Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001), pessoas comprometidas afectivamente estarão mais envolvidas nas actividades da empresa, perseguirão os seus objectivos e terão uma vontade superior em permanecer dentro desta. Meyer e Allen (1997) observaram, por sua vez, que experiências de trabalho, como as recompensas organizacionais, a justiça processual ou o suporte por parte das chefias tem associações mais fortes ao COA. Paré e Tremblai (2007) complementam esta ideia afirmando que, quando a GRH investe nos seus colaboradores a longo prazo e os envolve em tomadas de decisões, existe um sentimento de pertença e de valor imprescindível à organização, que reforçará o COA para com a organização.

Desta forma, é possível perceber a maneira como a GRH pode influenciar o CO no seu todo. Recompensas justas, responsabilidade por parte das chefias ou desenvolvimento de competências afectarão o comportamento, levando na sua maioria, a condutas desejáveis.

#### **4. Problemática do Estudo e Hipóteses de Investigação**

Como se pôde observar, assume-se que as organizações e os acontecimentos que nelas ocorrem são cognitivamente construídos pelos seus colaboradores. Considera-se ainda que, as formas organizativas são soluções que visam responder a exigências ambientais internas (tecnologia, pessoas), quer externas (ex: competitividade) à organização (Jordão, 2000).

Mabey e Salaman (1995) consideram que a GRH deve, por forma a implementar a sua estratégia, considerar as pessoas de acordo com os seus conhecimentos e capacidades, serem vistas como um elemento estratégico à empresa, adoptando uma perspectiva sistémica da GRH. A forma como a mensagem por parte da GRH é transmitida terá um papel crucial. Ela irá provocar no colaborador, uma série de interpretações e atitudes que levarão a comportamentos expectáveis por parte da empresa.

A FGRH será o mediador de transmissão das práticas de GRH, no sentido que, irá influenciar o colaborador a entender o ambiente em que se insere, que comportamentos a ter e quais as habilidades necessárias para a execução da tarefa (Bowen e Ostroff, 2004).

Como comportamentos, a FGRH poderá desencadear o CO. O CO é um dos tópicos do comportamento organizacional mais amplamente pesquisado e sistematicamente ligado à diminuição de absentismo, ao *turnover*, bem como aos elevados níveis de satisfação e *performance* organizacional (Mathieu e Zajac, 1990). Do CO advém o COA. Este tipo de comportamento é desencadeado através de experiências vivenciadas no ambiente de trabalho, onde são originados laços emocionais por parte do colaborador (Meyer e Allen, 1991). A FGRH é crucial no desencadear desta conduta. Ordaz, Cruz, Ginel e Cabrera (2011) verificaram nas suas investigações que o COA é utilizado como variável mediadora, aquando o papel das práticas de GRH na partilha de informação: quando as práticas de RH são fortes, o sentimento de compromisso aumenta, permitindo uma maior partilha de informação. Deste modo, é possível colocar a primeira hipótese na presente investigação:

**Hipótese 1:** Existe uma associação positiva entre a FGRH e o Compromisso Organizacional Afectivo (COA).

Meyer e Allen (1997) explicam através de um modelo tridimensional os antecedentes do COA. Para os autores, existem causas próximas que influenciam directamente o compromisso, como é o caso do contrato psicológico entre a pessoa e a organização ou as características inerentes ao individuo face à mesma. E as causas distantes, que causam impacto nas causas próximas pois integram as características organizacionais (e.g clima), características do individuo (e.g valores), experiências de socialização (e.g cultura), condições do meio e as práticas de RH.

Enquanto característica organizacional, o Clima assume ser um decisor preponderante para o desenvolvimento de sentimentos no colaborador.

A forma como o individuo interpreta o meio em que está inserido, as suas relações com terceiros e a sua posição dentro da organização, desencadearão certos sentimentos que poderão levar ao benefício da estratégia da organização (Churchill et al., 1976). Luthans (2002), dá ênfase à existência de uma relação entre o Clima Organizacional e o COA, que levará o individuo a um melhor desempenho e redução de absentismo. Posto isto, pode colocar-se a segunda hipótese de investigação:

**Hipótese 2:** Existe uma associação positiva entre o Clima Organizacional e o COA.

Como observado, tanto a FGRH e o Clima Organizacional são factores de influência junto ao COA. Contudo, coloca-se aqui a questão se o efeito do clima junto à FGRH aumentaria o compromisso do colaborador. Payne e Mansfiel (1973) aludem ao facto do Clima Organizacional ser o elo de ligação entre o nível individual (COA) e o nível organizacional (FGRH), no sentido de expressar a congruência das expectativas, valores e interesses individuais, com as necessidades e directrizes formais da organização. Por sua vez, Bowen & Ostroff (2004) sublinham que o Clima Organizacional apresenta diferentes relações, pois, tanto o clima psicológico como o clima organizacional são mediadores da relação entre a FGRH e a performance.

Para um maior compromisso com a organização, é pertinente existir uma sintonia entre o Clima Organizacional e a personalidade e valores dos colaboradores. É importante que as expectativas da empresa coincidam com as dos colaboradores, existindo um alinhamento com os valores da organização (Rego et al. 2007). Os indivíduos deverão perceber a existência de congruência entre os seus valores pessoais e a missão da organização. Do exposto, coloca-se a terceira hipótese da investigação:

**Hipótese 3:** O Clima Organizacional medeia a relação entre a FGRH e o COA.

## METODOLOGIA

A agap2 é uma organização global de serviços de consultadoria tecnológica que iniciou a sua actividade em Setembro de 2005. Implementada em outros cinco países da Europa (Espanha, França, Suíça, Alemanha e Bélgica), é hoje em dia constituída por um total mil e duzentas pessoas.

A agap2 é uma empresa no âmbito das tecnologias de informação dedicando-se a actividades de consultoria, *outsourcing*, *nearshoring* e formação, cooperando com os seus clientes para otimizar o seu desempenho.

A sua estrutura é composta por três elementos da Administração, assim como, Direcção Executiva e quatro outros departamentos: Negócio, Administrativo e Financeiro; Recursos Humanos; Marketing e Comunicação.

Ciente de que os colaboradores são a sua estrutura e a sua força, aposta, na valorização, motivação e optimização daqueles. Adoptando uma reflexão contínua e uma autocrítica constante, “apela à excelência, ao espírito agapiano e ao trabalho dedicado dos seus colaboradores.” (Manual do Consultor 2012).

A agap2 é uma empresa informal com uma hierarquia pequena, em que é prezado uma comunicação aberta e o direito à palavra. A “Valorização Humana” é um dos seus principais valores. Propicia ainda ao longo do ano várias actividades como a realização mensal de um convívio entre todos os colaboradores, uma actividade *outdoor*, bem como, workshops e formações.

A amostra do presente estudo é composta por 100 sujeitos que integram neste momento a agap2.

Os participantes encontram-se divididos em cinco categorias profissionais: Gestão de Topo (2%), Gestão Intermédia (18%), Técnico-Profissional (35%), Departamento Administrativo (10%) e Técnico (35%).

Os sujeitos pertencem a ambos os sexos, sendo que, 20% são do sexo feminino e 80% do sexo masculino. A média de idades ronda os 30 anos (55%), sendo que 64% são solteiros, 33% são casados e os restantes 3% divorciados. Os participantes possuem na sua maioria (78%) estudos superiores.

No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores na organização, 29% dos indivíduos está entre dois a cinco anos na empresa, 26% há menos de um ano, 22% entre um a dois anos e 21% à mais de cinco anos. 93% dos participantes possui um contrato de

trabalho permanente a tempo inteiro. Por fim, 84% dos participantes nasceram em Portugal e os restantes 15% são provenientes de outros países.

Todo o estudo que implique uma evidência empírica recorre forçosamente a uma amostra para testar as hipóteses elevadas ao longo da investigação. A análise das práticas de RH e a sua influência em contexto empresarial são disso um exemplo.

Tendo em conta a amplitude deste trabalho, recorreu-se à recolha de dados numa só empresa na área da consultoria em sistemas de informação. Estabeleceu-se uma reunião com o administrador que representa a actividade em Portugal, onde foram analisados os objectivos de estudo e as eventuais mais-valias dos possíveis resultados. Manifestado o interesse por parte da empresa, iniciou-se um trabalho de caracterização genérico da organização para determinar *à posteriori* a constituição da amostra.

Feita a análise, decidiu-se ter em conta os interesses de ambas as partes e quais as categorias profissionais que iriam ser escolhidas. Foram escolhidos dias específicos para a administração dos questionários e a logística do processo. Para reduzir a possibilidade dos questionários serem entregues em branco, optou-se por escolher os dias de formação marcados em dias e horas específicas, ficando o responsável do estudo encarregue de fornecer as instruções do preenchimento e esclarecimento de eventuais dúvidas existentes.

Foram distribuídos aos colaboradores cerca de cento e trinta questionários e recolhidos cem. Os questionários foram entregues no fim de cada formação.

O presente estudo é correlacional pois visa estudar as associações entre variáveis sem tecer considerações de natureza causal entre elas.

## RESULTADOS

### 5. Análise Psicométricas das Escalas

No presente estudo foi utilizado um questionário com escalas previamente usadas em estudos anteriores. O questionário (Anexo A) é composto por diferentes escalas assente em afirmações representativas de cada dimensão. Todas as respostas são dadas numa escala de tipo Lickert de 6 pontos no qual (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (6) “*Concordo Totalmente*”, à excepção do ponto dois, de tipo nominal. Dado a necessidade de avaliar diferentes pontos de vista entre os colaboradores, decidiu-se criar dois questionários, um adaptado à gestão de topo e outro adaptado aos restantes colaboradores.

São assim apresentadas de seguida, cada uma das escalas e suas subescalas, bem como a análise das suas qualidades métricas.

***Força de Gestão dos Recursos Humanos*** – Desenvolvido por Gomes, Coelho e Cunha, tem como subescalas a Distintividade, Consistência e Consenso (Bowen e Ostroff, 2004) e é composta por quinze itens (Quadro 1 - Anexo B).

A fidelidade da dimensão FGRH, avaliada através do *Alfa de Cronbach*, apresentou um valor de 0,935, considerado excelente. Avaliou-se igualmente o *Alfa de Cronbach* para as subescalas Distintividade, Consistência e Consenso, como recomendado na literatura (Cronbach *cit in* Field, 2005). Para cada uma delas, os valores obtidos foram 0,842; 0,877 e 0,823, respectivamente, afirmando-se assim que a escala é fiável (Field, 2005).

Relativamente à simetria, os resultados obtidos para a escala da FGRH demonstram que as dimensões Distintividade (-0,847), Consistência (-1,14) e Consenso (-1,04) apresentam uma ligeira assimetria negativa. Quanto à curtose, a Distintividade apresenta uma distribuição leptocúrtica (0,826). Respectivamente à Consistência e ao Consenso, estas padecem de uma distribuição mesocúrtica (1,94; 2,68 respectivamente). De uma forma global, podemos dizer que os resultados seguem uma forma aproximada do normal.

Ao nível da variável FGRH, procedeu-se à aplicação da análise factorial com as três subescalas por forma a analisar a sua validade.

Para esta escala, o valor de KMO relativo à homogeneidade das variáveis obtida foi de 0,907, valor considerado bastante bom, assim como, o teste de Bartlett (0,941,  $p < 0,0001$ ), demonstrando que as variáveis são significativamente correlacionadas (Pestana e Cagueiram, 2008). Procedeu-se, seguidamente à estimação das Comunalidades. A tabela demonstra que a maioria das variáveis tem uma relação com as subescalas, visto se encontrarem acima de 0,5 (Field, 2008). Apenas a subescala Consistência apresenta três itens abaixo deste valor.

Da Análise factorial, foram extraídos apenas dois factores que explicam um total de 61,52% da variância total dos resultados, observados na Tabela I (*output 1* – Anexo B).

**Tabela I - FGRH: Saturação, Valores Próprios e Variância explicada dos factores**

Itens	Factores	
	1	2
As práticas de RH são do conhecimento de todos os colaboradores.		0,809
Na minha empresa as orientações dadas pelos RH são claras.		0,808
O Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da empresa.		0,698
As práticas de RH da organização contribuem para que esta seja mais competitiva.		0,713
As práticas de RH da organização contribuem para o reforço de comportamentos adequados dentro da organização.		0,676
Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que faço no dia-a-dia.	0,651	
Os objectivos das práticas de RH na minha empresa são congruentes entre si.	0,708	
Existe concordância entre os gestores da minha empresa no que diz respeito às práticas de RH.	0,716	
Os supervisores esforçam-se por tratarem justamente os colaboradores.	0,819	
As práticas de RH contribuem para reforçar comportamentos adequados dentro da organização.	0,72	
As competências adquiridas ao nível da formação são aplicadas nas funções que desempenhamos.	0,561	
As actividades de RH complementam-se para atingir os objectivos da empresa.	0,579	
As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários departamentos.	0,554	
As recompensas são atribuídas aos colaboradores que efectivamente merecem.	0,733	
As práticas de RH apresentam-se consistentes ao longo do tempo	0,623	
<b>Valores Próprios</b>	<b>8,01</b>	<b>1,21</b>
<b>% da Variância</b>	<b>53,44</b>	<b>8,08</b>



Pode observar-se, através da Tabela I, que todos os itens saturam os factores. Cada factor se relaciona com as seguintes vertentes da FGRH:

Factor 1: Existindo um valor elevado na maioria dos itens do factor 1, pode considerar-se de maneira global, que este reflecte o conceito de FGRH.

Factor 2: Reflecte a saturação da dimensão de Distintividade.

Através dos dados observados, pode entender-se que existe uma relação entre os diferentes itens que medem a Distintividade, Consenso e Consistência. No factor 1, os itens pertencentes à Consistência revelaram valores inferiores aos do Consenso, pelo que não foram considerados.

***Clima Organizacional*** – Esta dimensão foi construída a partir dos estudos realizados por Patterson et al. (2005), que visam avaliar quatro subescalas das dimensões anteriormente descritas na revisão da literatura: Integração, Formalização, Inovação/Flexibilidade e Reflexão, composto por dezasseis itens (Quadro 2 – Anexo B).

Avaliando a fidelidade para a escala do Clima Organizacional, é-nos apresentado um valor de *Alfa de Cronbach* correspondente a 0,826, valor bastante aceitável. Os valores obtidos para cada subescala são de 0,668 para a Integração; 0,614 para a Formalização; 0,705 para a Inovação/Flexibilidade e por último, a Reflexão com um  $\alpha$  de 0,745. Dado o resultado global da escala, pode considerar-se a existência de uma fiabilidade para a análise das variáveis da amostra.

Ao nível da escala do Clima Organizacional observa-se, face à simetria, resultados de uma distribuição simétrica normal apenas na subescala Formalização (0,316). Respectivamente às restantes subescalas, as mesmas apresentam uma assimetria negativa, onde existe um prolongamento para a esquerda, e consequentemente um desvio para a direita (Bisquerra, Sarriera e Martinez, 2007). No que respeita à curtose, apenas a subescala Inovação/Flexibilidade apresenta uma distribuição mesocúrtica (1.54). A Integração, Formalização e Reflexão apresentam uma distribuição leptocúrtica (distribuição mais pontiaguda), (Field, 2005).

Posto isto, podemos indicar que os resultados têm uma distribuição normal.

Realizou-se uma análise factorial para analisar a validade da escala. O resultado obtido no teste KMO foi de 0,772, o que significa um valor bastante aceitável para a

homogeneidade das variáveis. Por sua vez, o valor obtido no teste de Bartlett de 0,533 ( $p < 0,001$ ), demonstra que existe uma correlação entre as variáveis (Pestana e Cagueiro, 2008). De seguida, avaliou-se as Comunalidades para esta escala através da tabela do “Método das Componentes”. Face ao *output*, é possível identificar que as variáveis têm uma relação com os factores obtidos, acima de 4,65 (*output 2* – Anexo B).

A Análise factorial extraiu quatro factores principais que explicam um total de 58,74% da variância total dos resultados. No entanto, dado que o factor 5 ainda explica um valor significativo da variância, foi considerado o factor 6 para a explicação de 65,36% da variância total dos resultados (Tabela II).

**Tabela II - Clima Organizacional: Saturação, Valores Próprios e Variância Explicada dos factores**

Itens	Factores				
	1	2	3	4	5
Verifica-se pouco conflito nos diversos departamentos da minha empresa.		0,855			
Os colaboradores de outros departamentos estão disponíveis para partilhar ideias.		0,826			
A colaboração entre departamentos é muito eficaz.		0,568			
Existe pouco respeito nas relações entre alguns departamentos.					0,818
O cumprimento de regras é muito importante.			0,630		
As pessoas podem ignorar regras e procedimentos formais, caso isso contribua para a realização do trabalho.				0,848	
Tudo tem que ser produzido de acordo com as regras.				0,629	
Na minha empresa não é essencial seguir estritamente os procedimentos.				0,736	
Novas ideias são bem recebidas na empresa.			0,478		
A minha empresa actua rapidamente face a situações de mudança.	0,715				

Existe flexibilidade interna, sendo possível alterar procedimento de forma rápida para a resolução imediata dos problemas.	0,758				
Os colaboradores procuram continuamente novas formas de solucionar os problemas.			0,827		
Os métodos de trabalho são frequentemente discutidos.	0,463				
Existe preocupação com a revisão dos objectivos organizacionais.	0,659				
Existe um acompanhamento regular de forma a analisar se os colaboradores trabalham eficazmente em equipa.	0,739				
O trabalho em equipa é rapidamente ajustado, no sentido da melhoria do desempenho.	0,492				
<b>Valores Próprios</b>	5,064	1,739	1,339	1,257	1,059
<b>% da Variância</b>	31,649	10,869	8,366	7,857	6,619

Como se pode observar pela Tabela II, foram extraídos apenas os itens com um maior peso absoluto para a saturação de cada factor. Cada um deles se relaciona com as seguintes subescalas do Clima Organizacional:

Factor 1: Reflecte, na sua quase totalidade, a subescala Reflexão. Porém, satura um item para a subescala Inovação/Flexibilidade.

Factor 2: Incide totalmente na subescala Integração.

Factor 3: Emerge sobre a Inovação/Flexibilidade, com um item saturado na Formalização.

Factor 4: Reflecte a Formalização.

Factor 5: Apenas com um único item saturado na subescala Integração.

Os valores obtidos permitem observar uma relação entre alguns constructos na escala, agrupando as diferentes escalas propostas pelo Clima Organizacional. Contudo, existe alguma dificuldade em se perceber os constructos de forma linear e diferenciada para cada uma das subescalas.

Observando as análises factoriais realizadas para o conceito da FGRH e o Clima Organizacional podemos verificar uma diferença significativa relativamente aos resultados. É importante referir que estas duas escalas foram validadas em países distintos, o que poderá dar origem a resultados diferentes face ao esperado de estudos anteriores. Foram obtidos 53% para a escala da FGRH (concebida para a população portuguesa), comparativamente aos 31% obtidos pelo Clima Organizacional (aplicado em Inglaterra).

Estes resultados devem alertar os investigadores para a necessidade de se proceder a trabalhos futuros de validação factorial para a população portuguesa. Contudo, manter-se-á nesta investigação, os agrupamentos teóricos propostos pelos autores.

***Compromisso Organizacional Afetivo:*** Esta dimensão visa avaliar o grau de afecto do colaborador para com a organização, levando-o a uma melhor desempenho.

Esta dimensão é composta por quatro itens (Quadro 3 – Anexo B).

Estimando a fidelidade da variável COA, a escala de análise apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,753, valor considerado satisfatório para a confiança da escala.

Respectivamente à simetria, os resultados obtidos demonstram que a escala COA apresenta uma distribuição normal (-0,83). Quanto ao achatamento, a curtose indica uma distribuição mesocúrtica (-0,748), indicando assim, uma distribuição normal.

Realizou-se a análise da validade das variáveis através da análise factorial. Utilizou-se o método de KMO para se observar a homogeneidade das variáveis, onde se obteve um valor de 0,710, bastante satisfatório. No mesmo sentido, realizou-se o teste de Bartlett em que foi apresentado um valor de 99,02, com um  $p < ,000$ , existindo assim uma correlação entre as variáveis (Pestana e Cagueiro, 2008) (*output* 3 – Anexo B).

De seguida, avaliou-se as Comunalidades para esta escala através da tabela do “Método das Componentes”. Todos os itens saturam a variável COA e foi apenas extraído um factor que explica um total de 58,25% da variância total (Tabela III).

**Tabela III - COA: Saturação, Valores Próprios e Variância Explicada dos factores**

Itens	Factores
	1
Não me sinto emocionalmente ligado à organização onde trabalho.	,746
Não me sinto “parte da família” na minha empresa.	,705
Não sinto um forte sentimento de pertença na empresa onde trabalho.	,805
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	,793
<b>Valores Próprios</b>	2,330
<b>% de Variância</b>	58,245

A saturação dos factores vem confirmar a importância desta dimensão para a análise em estudo.

## 6. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

É apresentado neste ponto a caracterização das variáveis em estudo ao nível da média, mediana e desvio padrão com o intuito de verificar se as mesmas se apresentam de forma positiva (Tabela IV).

**Tabela IV – Medidas de Tendência Central e Dispersão**

	FGRH	Compromisso Organizacional Afetivo	Clima Organizacional
<b>Média</b>	4,5153	4,4388	4,4094
<b>Desvio Padrão</b>	0,66773	0,96194	0,49377
<b>Mediana</b>	4,6	4,5	4,4375

### FGRH

Na tabela V, respectivamente à dimensão da FGRH, pode observa-se que os participantes tendem a concordar parcialmente no que respeita à Distintividade e ao Consenso mas não no que diz respeito à Consistência. Analisando o Desvio Padrão (0,667), pode apurar-se que os colaboradores percebem as práticas de GRH da organização de forma semelhante.

**Tabela V – Medidas de Tendência Central e Dispersão da FGRH**

	<b>Distintividade</b>	<b>Consenso</b>	<b>Consistência</b>
<b>Média</b>	17,98	17,5	32,35
<b>Desvio Padrão</b>	3,2034	3,1414	4,5778
<b>Mediana</b>	18	18	33

*Compromisso Organizacional Afetivo*

Na tabela VI, pode afirmar-se, face à análise das medidas de tendência central, que os colaboradores tendem a concordar parcialmente quanto ao facto da empresa despertar um sentimento de pertença e compromisso para com os colaboradores. O valor do desvio padrão (0,961) demonstra por sua vez uma semelhante percepção entre os participantes.

**Tabela VI – Medidas de Tendência Central e Dispersão do Compromisso Organizacional Afetivo**

	<b>Não me sinto emocionalmente ligado à organização onde trabalho.</b>	<b>Não me sinto “parte da família” na minha empresa.</b>	<b>Não sinto um forte sentimento de pertença na empresa onde trabalho.</b>	<b>Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.</b>
<b>Média</b>	4,05	4,39	4,74	4,57
<b>Desvio Padrão</b>	1,509	1,313	1,221	0,974
<b>Mediana</b>	4	5	5	5

*Clima Organizacional*

Quando ao Clima Organizacional, observa-se que os colaboradores tendem a concordar parcialmente com as dimensões do Clima. Quanto ao valor do desvio padrão (0,493), podemos verificar que existe um consenso entre os colaboradores quanto ao clima percebido na organização (Tabela VII).

**Tabela VII – Medidas de Tendência Central e Dispersão do Clima Organizacional**

	<b>Integração</b>	<b>Formalização</b>	<b>Inovação/ Flexibilidade</b>	<b>Reflexão</b>
<b>Média</b>	18,4	15,54	19,06	17,54
<b>Desvio Padrão</b>	2,805	2,81	2,251	2,821
<b>Mediana</b>	18	15	19	18

## 7. Estudos das Hipóteses em Investigação

Retomando as três hipóteses colocadas anteriormente, iremos neste capítulo analisar a forma como as variáveis se relacionam entre si. Optou-se, numa primeira instância, realizar uma regressão linear múltipla com o intuito de avaliar cada dimensão, juntamente com suas escalas. Acreditamos que, desta forma, os resultados terão uma melhor validade.

### 7.1 Regressão linear Múltipla HP1

#### 7.1.1 Análise do Cumprimento dos Pressupostos

Para a análise do cumprimento dos pressupostos observou-se a ausência de multicolinearidade do método VIF<sup>1</sup> e método de Tolerância<sup>2</sup>. Os resultados obtidos demonstram que não existe colinearidade nos dados apresentados.

Seguidamente, para avaliar os erros aleatórios foi aplicado o teste Kolmogorov-Smirnov (1,208). Sendo o valor de Sig. de 0,108 < 0,5, é possível aceitar a hipótese na normalidade da população.

Por sua vez, através da média do erro aleatório, observamos o *output Residuals Statistics*, tendo em conta a média dos resíduos. Obteve-se um valor de ,000 significando que a média do erro aleatório é nula.

Analizando o gráfico *scatterplot* e por forma a avaliar a variância do erro aleatório, verificou-se que os pontos se encontram, na sua maioria, em torno de zero, podendo afirmar-se que a homogeneidade da variância foi cumprida.

Na análise da linearidade do fenómeno em estudo, constatou-se que os pontos se encontram em torno da recta, considerando-se alguns desvios mínimos, permitindo a aplicação da regressão linear (*output 4 – Anexo C*).

#### 7.1.2 Estimação do Modelo de Correlação de Pearson

Ao nível da relação entre as variáveis FGRH e COA, foi aplicado o Coeficiente de Correlação de Pearson (Tabela VIII).

---

<sup>1</sup> VIF: Distintividade (2,356); Consistência (4,861); Consenso (3,583)

<sup>2</sup> Tolerância: Distintividade (,424); Consistência (,206); Consenso (,279)

**Tabela VIII - Coeficiente de Correlação de Pearson**

		<b>FGRH</b>	<b>Compromisso Organizacional Afetivo</b>
<b>FGRH</b>	Pearson Correlation	1	0,358
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	100	98
<b>Compromisso Organizacional Afetivo</b>	Pearson Correlation	0,358	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	98	98

Com base nos resultados pode observar-se que existe uma relação forte e positiva entre as variáveis ( $r=0,358$ ), sendo a mesma estatisticamente significativa.

### **7.1.3 Estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla**

Para o estudo da Hp1, realizou-se uma Regressão Linear Múltipla para observar a relação existente entre as várias dimensões da FGRH (Distintividade, Consenso e Consistência) face ao COA.

O modelo de regressão apresenta os seguintes resultados (Tabela IX):

**Tabela IX - Sumário do Modelo HP1.**

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	,407 <sup>a</sup>	,165	,139	6,205	,001

a: Variável preditora: Distintividade, Consenso e Consistência

b: Variável dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

A primeira hipótese propõe uma relação positiva entre a FGRH e o COA.

O modelo demonstra que o ajustamento é aceitável para as variáveis ( $R^2=0,165$ ,  $p<,0001$ ), comprovando, de acordo com o modelo, que a FGRH explica 16,5% da variância do COA ( $F=6,20$ ,  $p<,001$ ).

Respectivamente aos resultados obtidos, observar-se a existência de uma relação entre as variáveis independentes (FGRH: Distintividade, Consenso e consistência) e o COA, visto que os pontos se concentram em torno da recta com pequenos desvios. Contudo, examinando separadamente cada variável, verifica-se que a Distintividade e Consistência não influenciam o grau de COA nos colaboradores ( $\beta=-,33$ ;  $\beta=0,028$ , respectivamente). O preditor Consenso mostra-se ser o mais significativo do COA ( $\beta=$



,161; Sig.=,49), existindo um maior consenso das práticas de GRH que predizem um maior nível de COA (Tabela X).

**Tabela X – Estimação dos coeficientes do Modelo HP1**

<b>Modelo</b>	<b>B estandardizado</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<i>Distintividade</i>	-,033	-,757	,451
<i>Consistência</i>	,028	,655	,514
<i>Consenso</i>	,161	1,99	,049

a: Variável dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

A presente análise de regressão demonstrou que apenas o Consenso tem um papel de destaque como influenciador do COA, uma vez que se verifica falta de significância dos restantes preditores (*output 5 – Anexo C*).

Dos resultados apresentados pode concluir-se que a FGRH, ao nível da dimensão Consenso, é influente junto ao COA, confirmando-se assim a Hp1.

## **7.2 Regressão linear Múltipla HP2**

### **7.2.1 Análise do Cumprimento dos Pressupostos**

Para a análise do cumprimento dos pressupostos observou-se a ausência de multicolinearidade do método VIF<sup>3</sup> e método de Tolerância<sup>4</sup>. Os resultados obtidos demonstram que não existe colinearidade nos dados apresentados.

O teste Kolmogorov-Smirnov apresenta por sua vez, um valor de 0,808. Sendo o valor de Sig. de 0,531 > 0,5, é possível aceitar a hipótese na normalidade da população.

Através do *output Residuals Statistics*, por forma a avaliar a média do erro aleatório, tendo em conta a média dos resíduos, obteve-se um valor de ,000 significando que a média do erro aleatório é nula.

A partir do gráfico *scatterplot* foi ainda possível avaliar a variância do erro aleatório. Vistos os pontos se encontrarem, na sua maioria, em torno de zero, pode afirmar-se que a homogeneidade da variância foi cumprida.

Com o intuito de analisar a linearidade no fenómeno em estudo, constatou-se que os pontos se encontram em torno da recta permitindo assim, a aplicação da regressão linear (*output 6 – Anexo D*).

<sup>3</sup> VIF: Integração (1,519); Formalização (1,107); Inovação/Flexibilidade (1,806); Reflexão (1,768)

<sup>4</sup> Tolerância: Integração (,659); Formalização (,904); Inovação/Flexibilidade (,554); Reflexão (,566)

### 7.2.2 *Estimação do Modelo de Correlação de Pearson*

Analisando as medidas de associação entre as variáveis COA e Clima Organizacional, tendo em consideração que a relação entre as variáveis é linear, foi novamente aplicado o Coeficiente de Correlação de Pearson. Os resultados encontram-se apresentados na tabela XI.

**Tabela XI - Coeficiente de Correlação de Pearson**

		<b>Clima Organizacional</b>	<b>Compromisso Organizacional Afetivo</b>
<b>Clima Organizacional</b>	Pearson Correlation	1	0,541
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	98	98
<b>Compromisso Organizacional Afetivo</b>	Pearson Correlation	0,541	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	98	98

Com base nos resultados pode confirmar-se que existe uma relação forte e positiva entre o Clima Organizacional e o COA, denotando ser estatisticamente significativa.

### 7.2.3 *Estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla*

Para o estudo da Hp2, realizou-se uma Regressão Linear Múltipla com o objectivo de observar a relação existente entre as várias dimensões do Clima Organizacional (Integração, Formalização, Inovação/Flexibilidade e Reflexão) e o COA.

O modelo apresenta os seguintes resultados (Tabela XII):

**Tabela XII - Sumário do Modelo HP2**

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
1	,553 <sup>a</sup>	,305	,275	10,219	,000

a: Variável preditora: Reflexão, Formalização, Integração, Inovação/Flexibilidade

b: Variável dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

Como se pode observar através da Tabela XII, o modelo indica que o Clima Organizacional explica 30,5% da variância sobre o COA. Pode ainda comprovar-se que, a análise da variância deste modelo é significativa ( $F= 10,219$ ,  $p< 0,000$ ), denotando capacidade para prever o COA.

Confirma-se ainda a existência de uma relação entre as variáveis independentes (Clima Organizacional: Inovação, Formalização, Inovação/Flexibilidade e Reflexão) e o

COA, tendo em conta que os pontos de encontram em torno da recta, com desvios mínimos.

Relativamente aos contributos de cada factor, os resultados são indicados na tabela abaixo.

**Tabela XIII – Estimação dos coeficientes do Modelo HP2**

<b>Modelo</b>	<b>B estandardizado</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<i>Integração</i>	0076	2,094	,039
<i>Formalização</i>	,27	,874	,384
<i>Inovação/Flexibilidade</i>	,082	1,649	,103
<i>Reflexão</i>	,072	1,838	,069

a: Variável dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

Analisando cada factor, observa-se que a *Integração* influencia o grau do COA junto aos colaboradores ( $\beta = 0,076$ ; Sig. = 0,039). A *Formalização*, bem como, a *Inovação/Flexibilidade* não predizem, por sua vez, os níveis de COA ( $\beta = 0,27$ ; n.s;  $\beta = 0,082$ ; n.s, respectivamente). Por último, a *Reflexão*, revela-se um factor significativo para a influência do COA, ou seja, uma maior reflexão sobre o Clima Organizacional, predizem um maior nível de COA ( $\beta = 0,072$ ; Sig.=0,69).

Realizada a análise de regressão múltipla, foi possível apurar que apenas as subescalas *Integração* e *Reflexão* se destacam como influentes no COA, uma vez que se constata a falta de significância junto aos restantes preditores (*output 7* - Anexo D). Desta forma, entendeu-se recorrer ao método *Stepwise* para analisar os mesmos preditores e confirmar se a significância e os resultados obtidos se confirmam. Este método tem a capacidade de excluir os preditores sem significância automaticamente.

#### **7.2.4 Análise de Regressão Stepwise**

Para esta análise com o método *Stepwise*, registaram-se os seguintes resultados:

**Tabela XIV - Sumário do Modelo**

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	,463 <sup>a</sup>	,215	,207	26,244	,000
2	,534 <sup>b</sup>	,275	,259	17,993	,000

- a: Variável preditora: Reflexão  
b: Variáveis predictoras: Reflexão e Integração  
c: Variável dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

Observa-se que os preditores *Reflexão e Integração* explicam 27,5% da variância total observada, valor este próximo do valor obtido com todas as subescalas.

A análise da variância para o modelo 1 é significativa ( $F= 26,244$ ,  $p< 0,001$ ), relevando a capacidade de prever o COA. O modelo 2, apresenta também ele capacidade preditiva ( $F= 17,993$ ,  $p< 0,001$ ).

Relativamente aos atributos de cada factor, os valores são apresentados na tabela abaixo:

**Tabela XV- Estimação dos coeficientes do Modelo *Stepwise* HP2**

Modelo	B estandardizado	T	Sig.
1 <i>Reflexão</i>	,158	5,12	,000
2 <i>Reflexão e Integração</i>	,107	3,04	,003
<i>Integração</i>	,099	2,80	,006

a: Variável dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

Do quadro apresentado, pode confirmar-se que a subescala *Reflexão* tem maior capacidade preditiva ( $\beta= ,158$ ,  $p< 0,0001$ ) do que a subescala *Integração* ( $\beta= 0,99$ ,  $p< 0,001$ ), apesar desta, também ter poder de influencia sobre o COA (*output* 8 – Anexo D).

Tal como previsto, os preditores *Formalização e Inovação/Flexibilidade* foram automaticamente excluídos por não apresentarem significância para a variável dependente.

Assente nos resultados obtidos, confirmar-se a hipótese em análise. O Clima Organizacional está positivamente associado ao COA denotando uma maior influencia das dimensões *Reflexão e Integração*.

### 7.3 Regressão linear - Efeito de Mediação e Análise de Trajectórias – Hp3

Para a análise da Hipótese 3 acima descrita, procedeu-se a uma análise de trajectórias existentes entre as variáveis dependente (COA), independente (FGRH) e de mediação (Clima Organizacional), na medida em que, o efeito de mediação implica a existência de uma relação entre as duas variáveis. A análise das trajectórias terá como

função conhecer as trajetórias (causais) entre as diversas variáveis e explicar os efeitos da sua associação.

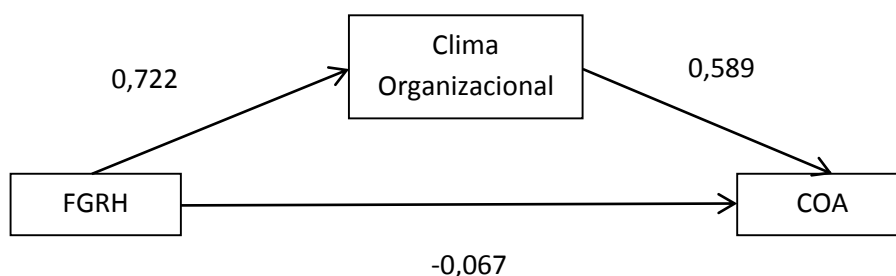
Ao nível do efeito de mediação, considera-se a existência de um efeito mediador por parte de uma variável quando esta representa o ponto de ligação e influência da VI sobre a VD.

Em primeiro lugar, para se estimar os coeficientes de trajetória do modelo causal do COA com a FGRH, houve a necessidade de ajustar os seguintes modelos de regressão:

i.  $\text{Clima Organizacional} = \beta_1 \text{FGRH} + e_1$  <sup>5</sup>

ii.  $\text{COA} = \beta_2 \text{FGRH} + \beta_3 \text{Clima Organizacional} + e_2$  <sup>6</sup>

De acordo com os resultados obtidos, o diagrama de trajetórias apresentado na Figura 1 representa as relações causais analisadas da Hipótese 3 (Anexo E).



**Figura 1** – Diagrama de trajetórias (Hp3).

Os resultados confirmam a importância estatística de todos os coeficientes ( $p=0,000$ ): O modelo em análise apresenta-nos os seguintes efeitos da FGRH sobre o COA:

- Um efeito directo sobre o COA de -0,067 e um efeito indirecto de 0,425 ( $0,722 \times 0,589$ ).

- Por sua vez, o efeito total da FGRH sobre o COA (efeito directo p efeito indirecto) é de 0,358 ( $0,067 + 0,425$ ).

Uma vez que a correlação existente entre a FGRH e o COA é de 0,358 (Anexo E – output *Correlations*), podemos afirmar que 100% ( $0,358/0,358= 1,00$ ) da associação entre as duas variáveis pode ser atribuída ao efeito total (directo e indirecto), sendo este valor aceitável.

<sup>5</sup> Análise da regressão para a relação entre a FGRH e o Clima Organizacional.

<sup>6</sup> Análise da regressão para a relação entre a FGRH, o Clima Organizacional e o COA.

De seguida, com intuito de analisar o efeito de mediação da variável Clima Organizacional, procedeu-se à realização do Teste de Sobel (Baron e Kenny, 1986). Examinando a mediação entre a FGRH e o COA, o Teste de Sobel apresenta o resultado de  $Z = 4,29$ ,  $p < 0,001$ , confirmando o efeito mediador do Clima Organizacional sobre a relação entre as duas variáveis (Anexo E). Contudo, o efeito da variável mediadora é tido em conta pelas seguintes condições:

- a) Observa-se uma relação significativa entre a FGRH (Variável independente) e o Clima Organizacional (Variável mediadora) com um coeficiente de correlação de 0,724;
- b) Como observado, o Clima Organizacional possui um efeito significativo sobre o COA (Variável dependente);
- c) O Clima Organizacional vem aumentar a importância da FGRH junto ao COA. Tendo em conta que o efeito directo da FGRH é inferior ao efeito indirecto, mediado pelo clima, considera-se que o efeito de mediação é bastante significativo.

Face aos resultados apresentados, pode verificar-se a validade da hipótese em estudo, ao comprovar-se que a FGRH tem um impacto positivo sobre o COA, sendo que, o impacto mais significativo advém do efeito mediador do Clima Organizacional.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo foi realizado no âmbito de entender as relações existentes entre a FGRH, o Clima Organizacional e o COA. Neste capítulo, serão abordados os resultados face à organização em estudo e posteriormente a discussão sobre as hipóteses.

Face às características da organização, comprovou-se que os colaboradores não concordam em maioria com o que caracteriza o processo de RH, no que diz respeito à Distintividade, Consistência e Consenso. O estudo demonstrou que existe uma fraca interpretação da mensagem por parte dos indivíduos face às suas expectativas bem como uma falta de interpretação da mensagem relativamente ao que é pedido. Todavia, a variável Consenso é a única que apresenta alguma influência, denotando assim uma concordância face à mensagem percebida sobre as práticas implementadas.

Este tipo de circunstâncias poderão dar origem a “situações fracas” em que as características pessoais dos colaboradores são sempre predominantes face a dificuldade de categorizar um acontecimento (Schneider et al., 2002). Determinadas situações poderão ser ambíguas relativamente à mensagem, existindo uma grande variabilidade de resposta (Mischel, 1973). Para Bowen e Ostroff, 2004, este facto pode ser justificado pela falta de atenção à mensagem transmitida, dando origem a interpretações dispersas à mesma. Por sua vez, a falta de percepção face aos comportamentos desejados e aos resultados esperados para a organização, pode ser justificada pelo facto da maioria dos participantes trabalhar em regime de *outsourcing*, sendo o cumprimento de objectivos realizados no cliente e não na empresa-mãe. Este regime de trabalho poderá originar por parte da organização, uma falta de relevância na mensagem respectivamente aos objectivos a atingir.

A análise permite-nos constatar que os problemas existentes ao nível da comunicação poderão criar no colaborador alguma insegurança e instabilidade, dando-lhe espaço para interpretar a mensagem da forma que lhe parecer mais adequada. Este problema poderá reflectir-se na organização, no sentido em que os comportamentos desejados poderão não ser realizados face aos objectivos propostos.

No que respeita ao Clima Organizacional, comprovou-se a sua influência no compromisso dos indivíduos para com a organização. Analisado a partir do modelo de Patterson et al. (2005), os colaboradores demonstram a existência um Clima Organizacional onde as relações humanas são valorizadas e o nível de confiança e

interajuda entre os departamentos está presente. Observa-se ainda a existência de um *Open System*, onde as normas e os valores são associados ao crescimento e onde a reflexão busca estratégias para criar um melhor ambiente.

Desta visão colectiva, pode depreender-se que os colaboradores têm comportamentos desejados face as tarefas propostas, tendo presente o conceito de Clima Organizacional.

De seguida, iremos analisar os resultados obtidos neste estudo face às hipóteses propostas inicialmente, discutindo as regressões lineares múltiplas para as variáveis seleccionadas.

As hipóteses colocadas inicialmente remetiam para o facto de existir alguma influência tanto da parte da FGRH como do Clima Organizacional face ao COA.

Numa primeira fase, procedeu-se a uma análise factorial para as variáveis em questão. A primeira, realizada para a FGRH não contraiu os resultados esperados à escala desenvolvida por Bowen e Ostroff (2004), tendo em conta que as escalas propostas pelos autores não coincidirem com os factores extraídos. O Modelo de Bowen e Ostroff (2004) constitui a Distintividade, Consenso e Consistência. Contudo, na análise efectuada, apenas foi possível extrair dois factores que agrupam itens das várias escalas, sendo que, os com mais significado pertencem à Distintividade e ao Consenso.

Em termos correlacionais, a análise das variáveis demonstrou uma associação positiva entre a FGRH e o COA. Ou seja, existindo um aumento das FGRH, existe também um aumento de afectos com a organização. Após a realização de uma regressão linear múltipla, com as três escalas da FGRH é-nos possível prever 16,5% do COA. Os resultados ficaram um pouco aquém das expectativas. O único preditor que se mostrou significativo foi o Consenso.

O valor preditivo da FGRH não foi muito alto, podendo dever-se a vários factores. O primeiro consiste no tipo de CO. Neste estudo, analisou-se apenas o COA pelo que, a organização pode padecer de outros compromissos mais significativos do que aquele seleccionado por nós. Em segundo lugar, o facto de a maioria dos participantes trabalhar como *outsourcers* poderá influenciar a sua envolvência com a organização e a recepção da mensagem.

Podemos assim concluir que um baixo nível de influência por parte da FGRH dará origem a um compromisso mais fraco. Este facto, segundo a literatura, pode ser a causa



de uma série de consequências, como o turnover, dificuldade em reter colaboradores (ainda mais assente em ambientes de *outsourcing*) como também o aumento de absentismo (Meyer e Allen, 1997).

Respectivamente à nossa segunda hipótese: *Existe uma associação positiva entre o Clima Organizacional e o COA*, o resultado é bastante satisfatório. Realizando primeiramente uma análise factorial foram extraídos cinco factores. Do estudo, e como referido anteriormente, definiu-se quatro factores do Clima Organizacional (Integração, Formalização, Inovação/Flexibilidade e Reflexão). Os cinco factores extraídos contrariam assim o que foi inicialmente estipulado a partir do Modelo de Patterson et al (2005). Contudo, devido ao factor cinco apresentar apenas um item, decidiu-se proceder a sua remoção. As regressões lineares múltiplas realizadas corroboram uma relação positiva entre as variáveis, pois quando existe um aumento de concordância perante uma variável, a outra aumenta significativamente. A análise de regressão múltipla efectuada com todas as subescalas do Clima Organizacional permite-nos afirmar que existe uma capacidade preditiva de 30,5% face ao COA. Ainda assim, apenas a Integração e a Reflexão se revelam predominantes para a influência do compromisso. Ambos pertencem a dimensões diferentes (modelo de relações humanas e modelo *open system*, respectivamente) contudo, garantem algo em comum: o Clima Organizacional em estudo é orientado para um foco externo e uma orientação flexível, onde normas e valores são coesos e pautados na verdade com a finalidade de crescimento e desenvolvimento humano (Patterson et al, 2005). Procedeu-se ainda a uma última regressão com o método *stepwise* para nos certificarmos qual destas variáveis tinha mais significado. O resultado obtido foi a Reflexão. Concluímos assim que o COA é influenciado por um Clima Organizacional assenta um ambiente em que os líderes identificam áreas de fraqueza em tarefas ou processos sociais e criam uma estratégia para a sua eliminação, estimulando para um crescimento (West 1996 *cit in* Shippers, Hartog e Koopman, 2005).

Por ultimo, face á Hipótese 3, observou-se que o Clima Organizacional apresenta um efeito mediador entre as variáveis, denotando-se um efeito significativo. Ao contrário do se pode observar em outras investigações, o efeito indirecto da FGRH sobre o COA é superior ao efeito directo observado entre as mesmas. Este efeito considera-se essencial para os resultados do COA.

Respectivamente à FGRH, e, como visto anteriormente, a Distintividade e a Consistência apresentaram um impacto pouco significativo junto ao COA, tendo apenas o Consenso significância. O que indica que existe concordância entre os indivíduos expostos a determinada situação. Face ao Clima Organizacional, entende-se que os indivíduos interpretam a qualidade do ambiente de trabalho da mesma maneira e que poderá existir um impacto no seu compromisso com a organização. Em situações em que a FGRH é mais fraca, prova-se que poderão existir outros factores de influência sobre a percepção e as decisões dos colaboradores, como é o caso de Clima Organizacional. O facto de a organização ter um ambiente jovem, espírito de equipa e vários encontros mensais para proporcionar convívio entre os seus colaboradores, poderá influenciar a percepção dos membros de forma mais positiva face ao COA. Este poder vindo do contexto social do qual os indivíduos estão mais próximos, tem influência do Clima organizacional que permite o efeito mediador observado.

No modelo global, poder ser compreendida uma conjugação de factores que contribuem para o COA, no entanto, os mesmos não estão a ser geridos eficientemente. Fundamentando o que se tem vindo a observar na literatura e dado a correlação bastante significativa entre o Clima Organizacional e o COA, seria importante para a organização, uma maior proximidade entre a FGRH e o Clima Organizacional, valorizando não só o contexto social mas sim os objectivos individuais, para maximizar as potencialidades dos colaboradores.

Pelo presente, é possível afirmar que o contexto social contribui de forma favorável junto ao COA.

Dos resultados expostos nas diversas hipóteses, confirma-se que a força das práticas dos RH, bem como, o Clima Organizacional tem uma influência positiva junto ao COA, acrescentando a este paradigma que, um aumento quer ao nível da FGRH quer do clima, impulsionará o compromisso para com a organização.

## CONCLUSÃO

A empresa em estudo, ligada aos sistemas de informação tem uma constante preocupação em atrair e reter os melhores colaboradores com boas práticas de RH. A realização da investigação visou assim, perceber de que maneira a força das práticas de GRH, bem como o clima, teriam influência no compromisso dos funcionários. Os resultados deste trabalho destinam-se a reforçar o modelo teórico já existente sobre a FGRH, bem como o contributo do Clima Organizacional, consecutivamente sobre COA.

Dos resultados obtidos, pôde concluir-se a existência de um efeito positivo da FGRH face ao COA, bem como, a influência do Clima Organizacional sobre o mesmo, tendo um contributo directo nos afectos dos colaboradores junto à organização. Enquanto mediador, o Clima Organizacional demonstrou ter um maior efeito sobre o COA do que a FGRH num contacto directo.

Os resultados devem ser observados tendo em conta o contexto em que o estudo foi realizado. Em primeiro lugar e como referido anteriormente, estamos perante uma empresa de sistemas informáticos, que concentra mais de metade da sua actividade em prestação de serviços. Podemos assim entender que as relações laborais acabam por ser diferentes de uma empresa comum, visto que, na maioria do tempo os colaboradores encontram-se a desenvolver funções nas empresas clientes. Os colaboradores podem assim padecer de uma falta de informação face aos objectivos pretendidos por parte da empresa. Drezner (2004) afirma que as cognições e afectos dos colaboradores relativamente ao *outsourcing* variam de acordo com o grau de familiaridade que o mesmo tem com a organização e a sua gestão. Alguns aspectos desta modalidade podem ser avaliados de uma forma favorável, ao mesmo tempo que outros podem ser vistos como prejudiciais. Em segundo lugar, existe uma elevada concorrência neste sector. Ao facto de existir outras empresas semelhantes no mercado que partilham os mesmos clientes e projectos, podemos deparar, com uma falta de apego por parte dos indivíduos, tendo em conta que provavelmente sairão da sua empresa por um projecto mais aliciante ou melhores condições. Associado a este facto, está o contexto económico actual. Este acontecimento poderá criar conflitos entre colaboradores e a entidade patronal (e.g. *turnover*), que darão uma imagem negativa à organização e às práticas de RH.

Ao nível das limitações fazemos referência a algumas presentes no estudo que poderão ser uteis para investigações futuras. A primeira limitação pauta-se no excesso de estudos realizados dentro da organização. Existe, por parte da mesma, uma preocupação

em saber, ao longo do ano, a satisfação dos seus colaboradores, assim como, a participação em estudos de mercado para avaliar a excelência no trabalho. Devido ao excesso de questionários aplicados, notou-se algum cansaço e resistência para um novo preenchimento. Outra situação limitativa assenta no desfasamento do número de pessoas existentes nas diversas categorias profissionais. São as categorias de “Técnica” e “Técnico-profissional” que representam mais de metade da população da empresa e que trabalham diariamente nos clientes. Neste ponto, é importante perceber que os restantes colaboradores como o caso de “Administrativos” e “Gestão” têm um contacto directo diário, havendo partilha de informação e trabalho de equipa. O mesmo não acontece às outras categorias profissionais pelo que a percepção da organização bem como das suas práticas a nível de RH poderão ser diferentes. Acredita-se que, se o número de colaboradores em cada categoria fosse semelhante entre si, os resultados poderiam ser diferentes. Por ultimo, salientar para o nível de confiança existente na organização. O facto da presença de um elemento de RH entregar e recolher os questionários poderá ter influenciado a autenticidade das respostas.

Na sequência do referido relativamente às limitações encontradas e da análise de resultados obtidos, bem como, do seu confronto com a literatura, crê-se pertinente sugerir a realização de estudos sobre a COA em Portugal na área da consultoria para se conhecer a realidade e se poder inovar ao nível dos métodos e técnicas utilizados para a atracção e retenção de pessoas.

## BIBLIOGRAFIA

- Bastos, A. (1993). Comprometimento Organizacional: Um Balanço dos Resultados e Desafios que Cercam Essa Tradição de Pesquisa. *Revista de Administração de Empresas* 33, 52 - 64.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *American Psychological Association* 6, 1173 – 1182.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology* 66, 32-42.
- Bisquerra, R., Sarriera, J. & Martinez, F. (2007). *Introdução à Estatística: Enfoque Informático com o Pacote Estatístico SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM System, *Academy of Management Review* 29, 203-221.
- Brown, S. & Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology* 81, 358-368.
- Chadwick, C. & Capelli, P. (1998). Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management. In Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J. & Milkovich G. (Eds). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Chew, J & Chan, C (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower* 29 (6), 503 – 522.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal – Como Agregar talentos à empresa*. 7ª Ed. São Paulo: Editora Manole.
- Churchill, G.; Ford, N. & Walker, O. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesfore. *Journal of Marketing Research* 13, 323 – 332.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha R. C., Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 3ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha R. C., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Dickson, M. W., Hanges, P. J. & Resick, C. J. (2006). When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong. *Journal of Applied Psychology* 91, 351-364

- Drezner, D. (2004). The Outsourcing Bogeyman. *Foreign Affairs* 83, 22-34.
- Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*, 1ªEd. Lisboa: Edições Silabo.
- González-Romá,V., Fortes-Ferreira, L, & Páeiró, J. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82, 511-536
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. & Frink, D. D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management* 25, 385 – 415.
- Field, A. (2005). *Descobrimos a Estatística usando o SPSS*, 2ª Ed. Londres: SAGE.
- Jordão, F. (2000). As Estruturas de Conhecimento de Responsáveis Bancários sobre a Organização: Estudos de Mapeamento Cognitivo. In Gomes, A., Caetano, A., Keating, J. & Cunha, M. (Eds). *Organizações em Transição*, Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Kelley, H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist* 28, 107–128.
- Lambooij, M., Sanders, K., Koster, F. & Zwiers, M. (2006). Human Resources Practices and Organizational Performance: Can the HRM – Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees? *Management Revue* 17 (3), 224-240.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*, 9ª Ed. Nova York: McGraw-Hill.
- Mabey, C. & Salaman. G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Masood S., Dani S., Burns N. & Backhouse, C. (2006). *Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective*. England.: Loughborough University.
- Mathieu, J & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108, 171-194.

- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review* 11, 299-326.
- Mischel, W. (1973). Toward a Cognitive Social Learning – Reconceptualization of Personality. *Psychological Review* 80 (4), 252 – 283.
- Mischel, W. (1977). The Interaction of Person and Situation. In Magnusson D. & Endler, N. (Eds). *Personality at the crossroads: current issues in interactional psychology*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1983). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *American Journal of Sociology* 88, 1315-1317.
- Nauta, A. & Sanders K. (2001). Causes and Consequences of Perceived Goal Differences between Departments within Manufacturing Organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 321-342.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. & Idrus, S. (2010). Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal* 9, 1 -10.
- Ordaz, C. C., Cruz, G. J., Ginel, S. E. & Cabrera, V. R. (2011). The Influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 22, 1442-1463.
- Paré, G., & Tremblai, M. (2007). The Influence of High Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professional' Turnover Intentions. *Group and Organization Management* 32, 326–357.
- Pestana, M. H.; Gagueiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, 5ª Ed. Edições Sílabo: Lisboa.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maltis, S., Robinson, D. & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 379–408.

Payne, R. & Mansfiel, R. (1973). Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. *Administrative Science Quartely* 18, 515 – 526.

Pfeffer, J. & Veiga, F. (1999). *Putting People First for Organizational Success*. *Academic of Management Executive* 13, 37-48.

Rego, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal, Quantas Dimensões? *Revista de Administração de Empresas* 43, 25-35.

Rego, A.; Cunha, M. & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. *RAE-electrónica* 6, 1 – 27.

Rego, A. & Souto, S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea* 8, 151-177.

Ribeiro, T., Coelho, J., & Gomes, J. (2011). HRM strength, situation strength and improvisation. *Management Research: The Journal of the Ibero american Academy of Management* 9, 118-136.

Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 86, 825-836.

Schneider, B., Brief, A. & Guzzo, R. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics* 24, 7-19

Schneider, B., Salvaggio, A. & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology* 87, 220-229.

Schippers, M., Hartog, D. & Koopman, P. (2007). Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates. *Applied Psychology* 56 (2), 189-211.

Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management* 7, 44 – 58.

Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology* 62, 1-29.

**Documentos Internos:** Manual do Consultor 2010



## **ANEXOS**

---

## Anexo A – Escalas aplicadas nos questionários

### A. Acerca da sua Organização e do seu trabalho.

De seguida, encontram-se algumas afirmações acerca do seu trabalho da sua organização. Para cada, escolha a opção que traduza a sua opinião, colocando uma cruz no local que corresponde à sua opção.

S1 - Neste grupo encontra algumas questões sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na sua empresa. Por favor indique o seu grau de concordância com cada afirmação.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1.1	Dão-me continuamente oportunidade de melhorar as minhas competências através de programas de formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Considero que tenho tido a formação profissional necessária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Recebo formação regularmente que me permite desempenhar melhor as minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	As práticas de RH da organização possibilitam-me desenvolver melhor as minhas capacidades e conhecimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	A minha empresa prefere promover o talento interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	A minha empresa tenta sempre preencher as vagas existentes com recursos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	As novas vagas existentes na organização são primeiramente divulgadas junto dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	O meu trabalho permite-me tomar decisões de forma autónoma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Dão-me oportunidade de sugerir melhorias acerca do modo como as tarefas são desempenhadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	No desempenho das minhas funções, as chefias têm uma comunicação aberta comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Solicitam-me muitas vezes para participar nas tomadas de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a probabilidade de ser reconhecido e elogiado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de receber um aumento salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de obter avaliações de desempenho elevadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15	Existe uma forte relação entre o desempenho da minha equipa e a possibilidade de receber um aumento salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16	Os colaboradores podem esperar ficar na empresa, o tempo que tencionarem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.17	Na minha empresa, a estabilidade profissional é quase garantida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S2 - Indique as práticas de Recursos Humanos mais relevantes na sua organização.

Escolha tantas opções quantas achar apropriadas.

2.1	Formação e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	2.6	Bónus e incentivos	<input type="checkbox"/>
2.2	Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	2.7	Recrutamento e selecção	<input type="checkbox"/>
2.3	Desenvolvimento de carreiras	<input type="checkbox"/>	2.8	Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>
2.4	Comunicação	<input type="checkbox"/>	2.9	Segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>
2.5	Participação na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	2.10	Relações com os sindicatos	<input type="checkbox"/>
2.11	Outras (por favor indique quais):				

S3 - Especifique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
3.1	As práticas de RH são do conhecimento de todos os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Na minha empresa as orientações dadas pelos RH são claras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	O Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	As práticas de RH da organização contribuem para que esta seja mais competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	As práticas de RH da organização contribuem para o reforço de comportamentos adequados dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que faço no dia-a-dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Os objectivos das práticas de RH na minha empresa são congruentes entre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Existe concordância entre os gestores da minha empresa no que diz respeito às práticas de RH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Os supervisores esforçam-se por tratarem justamente os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	As práticas de RH contribuem para reforçar comportamentos adequados dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	As competências adquiridas ao nível da formação são aplicadas nas funções que desempenhamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	As actividades de RH complementam-se para atingir os objectivos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	As recompensas são atribuídas aos colaboradores que efectivamente merecem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	As práticas de RH apresentam-se consistentes ao longo do tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Escalas utilizadas apenas para a Gestão de Topo

S4. As afirmações que se seguem dizem respeito à sua empresa. Por favor indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
4.1	O ambiente dentro da empresa é acolhedor. É como uma extensão da família. As pessoas parecem partilhar muito de si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Os líderes da empresa são considerados mentores, peritos ou uma figura paternal/maternal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	O que mantém a minha empresa unida é a lealdade e a tradição. O compromisso é elevado na minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	A minha empresa valoriza os recursos humanos. São importantes a elevada coesão e a moral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Existe dinamismo e empreendedorismo na empresa. As pessoas estão dispostas a assumir riscos com as suas decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	O director da minha empresa é geralmente considerado uma pessoa empreendedora, inovadora e com propensão para assumir riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	O que mantém a minha empresa unida é a valorização da inovação e desenvolvimento. Há tendência para a tomada de iniciativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	A minha empresa valoriza o crescimento e a aquisição de novos recursos. É importante a prontidão para encarar novos desafios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	A minha empresa é um local muito formalizado e estruturado a nível de regras. A existência de procedimentos orienta normalmente como as pessoas devem agir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	O responsável da minha empresa é geralmente considerado como um coordenador, chefe de equipa ou um administrador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	O que mantém a minha empresa unida é a existência de regras e políticas formais. É importante que a organização funcione com regularidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	A minha empresa valoriza a permanência e a estabilidade. Operações eficientes e estáveis são importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	A minha empresa é orientada para a produção. O objectivo é alcançar os resultados, sem muito envolvimento dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14	O responsável da minha empresa é geralmente considerado como um profissional produtivo, um técnico ou um chefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15	O que mantém a minha empresa unida é a ênfase nas tarefas e no alcance de objectivos. A orientação para a produção é partilhada pela generalidade dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16	A minha empresa valoriza a competitividade e o cumprimento de objectivos. É importante que os objectivos sejam mensuráveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S5a - Indique até que ponto a sua empresa apresenta melhor desempenho do que os seus concorrentes, nas seguintes dimensões:		Muito pior	Pior	Ligeiramente pior	Ligeiramente melhor	Melhor	Muito melhor
5.1	Satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Crescimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3	Garantir quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Lançamento de novos produtos e serviços no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Retenção dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Angariação de novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S5b - Indique até que ponto a sua organização é mais criativa do que os seus concorrentes, nas seguintes dimensões:		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
5.7	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes para decidir que métodos utilizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes a implementar novos processos ou sistemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes a desenvolver novas formas de alcançar objectivos a nível de negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes a implementar mudanças no conteúdo das funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Escalas utilizadas aos restantes colaboradores:

S4 - As afirmações que se seguem dizem respeito à sua empresa. Por favor indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
4.1	Verifica-se pouco conflito nos diversos departamentos da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Os colaboradores de outros departamentos estão disponíveis para partilhar ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	A colaboração entre departamentos é muito eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Existe pouco respeito nas relações entre alguns departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	O cumprimento de regras é muito importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	As pessoas podem ignorar regras e procedimentos formais, caso isso contribua para a realização do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	Tudo tem que ser produzido de acordo com as regras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	Na minha empresa não é essencial seguir estritamente os procedimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	Novas ideias são bem recebidas na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	A minha empresa actua rapidamente face a situações de mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	Existe flexibilidade interna, sendo possível alterar procedimento de forma rápida para a resolução imediata dos problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	Os colaboradores procuram continuamente novas formas de solucionar os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	Os métodos de trabalho são frequentemente discutidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14	Existe preocupação com a revisão dos objectivos organizacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.15	Existe um acompanhamento regular de forma a analisar se os colaboradores trabalham eficazmente em equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16	O trabalho em equipa é rapidamente ajustado, no sentido da melhoria do desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S5 - As afirmações que se seguem dizem respeito à sua empresa, à função em que trabalha e à sua vida extra-profissional.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Por favor indique até que ponto concorda ou discorda de cada uma delas.							
5.1	Normalmente sinto-me motivado com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Não sinto um forte sentimento de pertença na empresa onde trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Sou entusiástico no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Sinto prazer no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Não me sinto emocionalmente ligado à organização onde trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7	Sinto-me imerso no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	No geral, estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Não me sinto “parte da família” na minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11	Perco a noção das coisas quando estou a trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13	A minha função inspira-me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.15	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.16	Tenho orgulho no trabalho que desenvolvo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.17	Estou presente em eventos a que não sou obrigado mas que contribuem para a imagem da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.18	Estou a par dos desenvolvimentos na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.19	Defendo a empresa quando outros empregados a criticam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.20	Sinto orgulho quando represento a empresa em público.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.21	Dou ideias para melhorar o funcionamento da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.22	Expresso a minha lealdade para com a empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.23	Sou capaz de agir para proteger a empresa de potenciais problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.24	Demonstro preocupação acerca da imagem da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.25	Apresento frequentemente ideias criativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.26	Promovo e apoio ideias dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.27	Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.28	Desenvolvo planos e calendários adequados para a implementação de novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.29	Sou uma pessoa inovadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **ANEXO B**

### **Quadro 1 – Itens constituintes da FGRH**

### **Distintividade**

As práticas de RH são do conhecimento de todos os colaboradores.

Na minha empresa as orientações dadas pelos RH são claras.

O Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da empresa.

As práticas de RH da organização contribuem para que esta seja mais competitiva.

### **Consistência**

As práticas de RH da organização contribuem para o reforço de comportamentos adequados dentro da organização.

Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que faço no dia-a-dia.

Os objectivos das práticas de RH na minha empresa são congruentes entre si.

As práticas de RH contribuem para reforçar comportamentos adequados dentro da organização.

As competências adquiridas ao nível da formação são aplicadas nas funções que desempenhamos.

As actividades de RH complementam-se para atingir os objectivos da empresa.

As práticas de RH apresentam-se consistentes ao longo do tempo.

### **Consenso**

Existe concordância entre os gestores da minha empresa no que diz respeito às práticas de RH.

Os supervisores esforçam-se por tratarem justamente os colaboradores.

As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários departamentos.

As recompensas são atribuídas aos colaboradores que efectivamente merecem.

## **Output1 – Análise Psicométrica: Força de Gestão de Recursos Humanos**

### **Fidelidade**

Case Processing Summary		
	N	%
Cases	Valid	100
	Excluded <sup>a</sup>	0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,935	15

Total	100	100,0
-------	-----	-------

FGRH

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	100	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,842	,842	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Distintividade

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	100	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,877	,879	7

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Consistência

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	100	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,823	,827	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

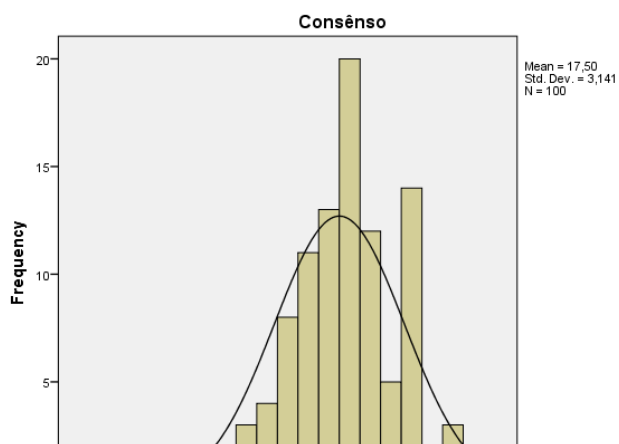
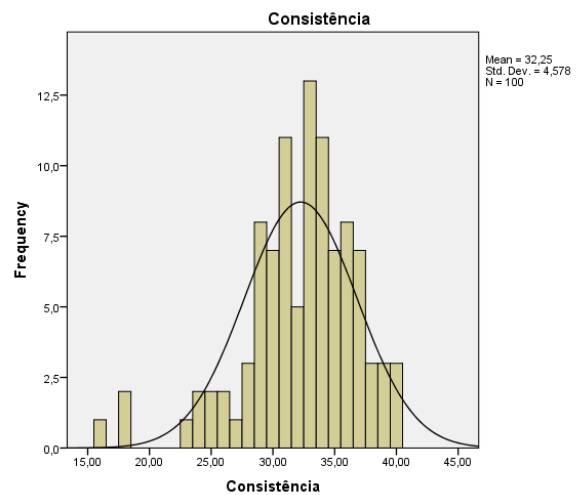
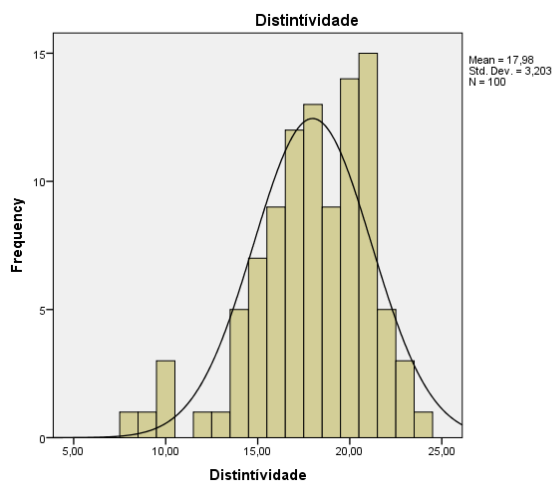
Consenso

## Sensibilidade

			Statistic	Std. Error
Consistência	Mean		32,2500	,45779
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	31,3416	
		Upper Bound	33,1584	
	5% Trimmed Mean		32,5333	
	Median		33,0000	
	Variance		20,957	
	Std. Deviation		4,57789	
	Minimum		16,00	
	Maximum		40,00	
	Range		24,00	



distintividade	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-1,045	,241
	Kurtosis		1,945	,478
	Mean		17,9800	,32035
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	17,3444	
		Upper Bound	18,6156	
	5% Trimmed Mean		18,1778	
	Median		18,0000	
	Variance		10,262	
	Std. Deviation		3,20347	
	Minimum		8,00	
	Maximum		24,00	
	Range		16,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,847	,241
Consenso	Kurtosis		,826	,478
	Mean		17,5000	,31414
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	16,8767	
		Upper Bound	18,1233	
	5% Trimmed Mean		17,7111	
	Median		18,0000	
	Variance		9,869	
	Std. Deviation		3,14145	
	Minimum		6,00	
	Maximum		23,00	
	Range		17,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-1,147	,241
	Kurtosis		2,681	,478



## Validade

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,907
Approx. Chi-Square		941,188
Bartlett's Test of Sphericity	df	105
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,016	53,443	53,443	8,016	53,443	53,443	5,101	34,004	34,004
2	1,213	8,086	61,529	1,213	8,086	61,529	4,129	27,525	61,529
3	,968	6,451	67,979						
4	,759	5,062	73,042						
5	,654	4,362	77,404						
6	,598	3,987	81,391						
7	,495	3,298	84,689						
8	,440	2,936	87,625						
9	,406	2,707	90,331						
10	,327	2,182	92,513						
11	,285	1,897	94,411						
12	,273	1,823	96,234						
13	,222	1,481	97,715						
14	,180	1,203	98,917						
15	,162	1,083	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
As práticas de RH são conhecidas de todos os colaboradores da empresa	,097	,809
Na minha empresa as orientações dadas pelos RH são ambíguas	,252	,808
O departamento de RH contribui para a definição da estratégia da minha empresa	,399	,698
As praticas de RH na minha empresa contribuem para que a empresa seja mais competitiva	,377	,713
As praticas de RH na minha empresa contribuem para um elevado nível de competencia dos colaboradores	,466	,676
Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na av. desempenho e o que se faz no dia a dia	,651	,336

Os objectivos das praticas de RH na minha empresa são congruentes entre si	,708	,414
Existe concordancia entre os gestores da minha empresa no que diz respeito às práticas de RH	,716	,331
Os supervisores fazem um esforço para tratar as pessoas de forma justa	,819	,144
As práticas de RH contribuem para melhorar o desempenho da minha empresa	,720	,331
Na minha empresa as competencias adquiridas com formação são aplicadas no trabalho que fazemos	,561	,231
Na minha empresa as actividades de RH complementam-se para atingir os objectivos da empresa	,579	,424
Na minha empresa as praticas de GRH são aplicadas de forma consistente nas várias direcções/departamentos	,554	,612
Na minha empresa, os colaboradores que são recompensados são aqueles que merecem	,733	,157
As práticas de RH são consistentes ao longo do tempo	,623	,463

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

### Quadro 3 - Itens constituintes do Clima Organizacional

<b>Integração</b>
Verifica-se pouco conflito nos diversos departamentos da minha empresa.
Os colaboradores de outros departamentos estão disponíveis para partilhar ideias.
A colaboração entre departamentos é muito eficaz.
Existe pouco respeito nas relações entre alguns departamentos.
<b>Formalização</b>
O cumprimento de regras é muito importante.
As pessoas podem ignorar regras e procedimentos formais, caso isso contribua para a realização do trabalho.
Tudo tem que ser produzido de acordo com as regras.
Na minha empresa não é essencial seguir estritamente os procedimentos.
<b>Inovação/Flexibilidade</b>
Novas ideias são bem recebidas na empresa.
A minha empresa actua rapidamente face a situações de mudança.
Existe flexibilidade interna, sendo possível alterar procedimento de forma rápida para a resolução imediata dos problemas
Os colaboradores procuram continuamente novas formas de solucionar os problemas.

## Reflexão

Os métodos de trabalho são frequentemente discutidos.

Existe preocupação com a revisão dos objectivos organizacionais.

Existe um acompanhamento regular de forma a analisar se os colaboradores trabalham eficazmente em equipa.

O trabalho em equipa é rapidamente ajustado, no sentido da melhoria do desempenho.

## Output 2 – Análise Psicométrica do Clima Organizacional

### Fidelidade

**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	98	98,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	2	2,0
Total	100	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	16

Clima Organizacional

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,668	4

Integração

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,614	4

Formalização

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	4

Inovação/Flexibilidade

**Reliability Statistics**

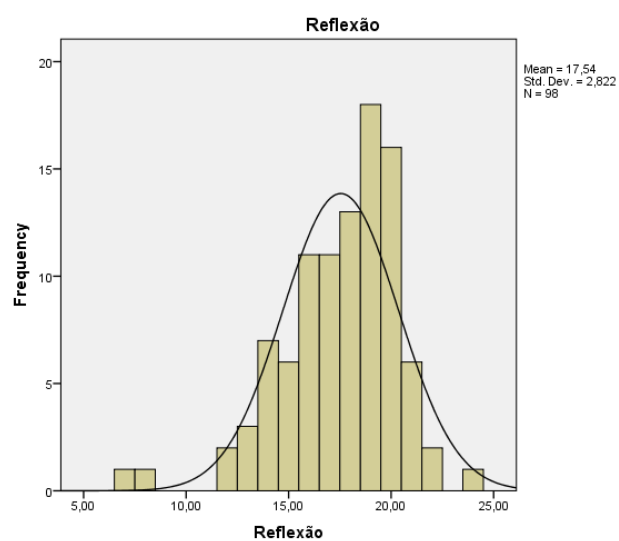
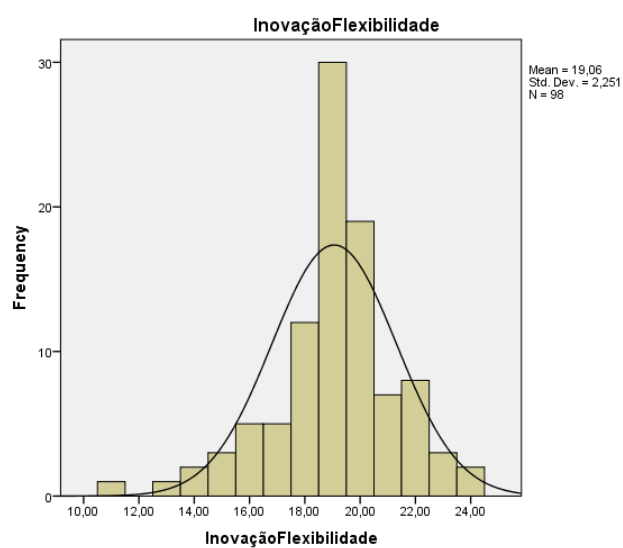
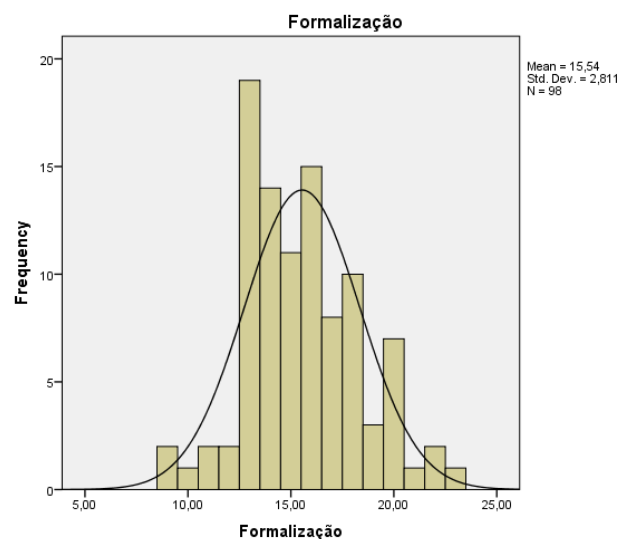
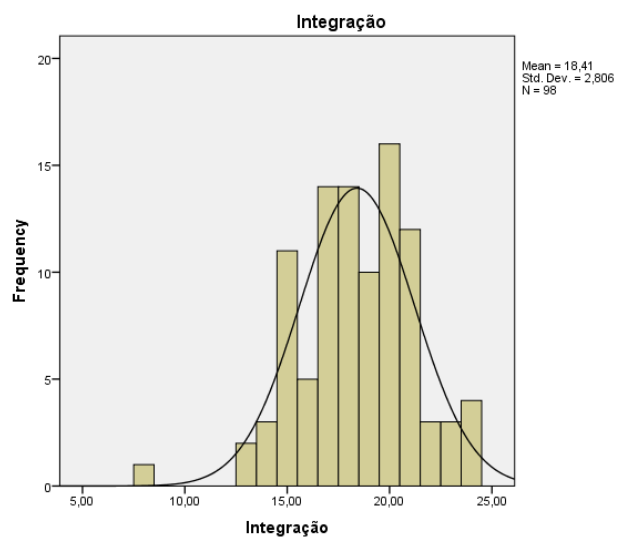
Cronbach's Alpha	N of Items
,745	4

Reflexão

### Sensibilidade

		Statistic	Std. Error
Integração	Mean	18,4082	,28344
	Lower Bound	17,8456	
	95% Confidence Interval for Mean		
	Upper Bound	18,9707	
	5% Trimmed Mean	18,4433	

Formalização	Median		18,0000	
	Variance		7,873	
	Std. Deviation		2,80587	
	Minimum		8,00	
	Maximum		24,00	
	Range		16,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,401	,244
	Kurtosis		,917	,483
	Mean		15,5408	,28393
		Lower Bound	14,9773	
	95% Confidence Interval for Mean			
		Upper Bound	16,1043	
	5% Trimmed Mean		15,5113	
	Median		15,0000	
	Variance		7,900	
	Std. Deviation		2,81076	
	Minimum		9,00	
	Maximum		23,00	
InovaçãoFlexibilidade	Range		14,00	
	Interquartile Range		4,25	
	Skewness		,316	,244
	Kurtosis		,016	,483
	Mean		19,0612	,22742
		Lower Bound	18,6099	
	95% Confidence Interval for Mean			
		Upper Bound	19,5126	
	5% Trimmed Mean		19,1361	
	Median		19,0000	
	Variance		5,068	
	Std. Deviation		2,25131	
	Minimum		11,00	
	Maximum		24,00	
	Range		13,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,659	,244
	Kurtosis		1,545	,483
	Mean		17,5408	,28504
		Lower Bound	16,9751	
	95% Confidence Interval for Mean			
		Upper Bound	18,1065	
	5% Trimmed Mean		17,6916	
Reflexão	Median		18,0000	
	Variance		7,962	
	Std. Deviation		2,82174	
	Minimum		7,00	
	Maximum		24,00	
	Range		17,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,994	,244
	Kurtosis		1,967	,483



## Validade

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,772
Approx. Chi-Square		533,484
Bartlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,064	31,649	31,649	5,064	31,649	31,649	2,903	18,143	18,143
2	1,739	10,869	42,518	1,739	10,869	42,518	2,380	14,876	33,019
3	1,339	8,366	50,884	1,339	8,366	50,884	1,987	12,418	45,437
4	1,257	7,857	58,742	1,257	7,857	58,742	1,846	11,540	56,977
5	1,059	6,619	65,361	1,059	6,619	65,361	1,341	8,383	65,361

6	,948	5,928	71,288					
7	,854	5,339	76,627					
8	,646	4,040	80,667					
9	,555	3,469	84,136					
10	,507	3,166	87,302					
11	,501	3,134	90,436					
12	,410	2,566	93,001					
13	,331	2,066	95,067					
14	,299	1,868	96,935					
15	,260	1,627	98,562					
16	,230	1,438	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>					
	Component				
	1	2	3	4	5
Nesta empresa há muito pouco conflito entre departamentos	,181	,835	-,089	-,024	-,007
As pessoas em departamentos diferentes estão disponíveis para partilhar informação	,135	,826	,273	,099	,102
A colaboração entre departamentos é muito eficaz	,296	,568	,359	,093	,204
q4.4r	,084	,204	,153	,039	,818
Nesta empresa é muito importante cumprir as regras	,005	,188	,630	,277	,157
q4.6r	,052	,007	-,105	,848	-,030
Tudo tem que ser feito de acordo com as regras.	,196	,218	,140	,629	-,142
q4.8r	,033	-,116	,123	,736	,289
Aqui facilmente se aceitam novas ideias	,394	,339	,478	,087	,328
Esta empresa é rápida a responder quando é preciso fazer mudanças	,715	-,028	,104	,073	,342
Esta empresa é muito flexível, pode mudar rapidamente de procedimentos para ir ao encontro de novas condições e resolver problemas à medida que se apresentam	,758	,136	,219	,139	-,116
As pessoas nesta empresa estão sempre à procura de novas formas de olhar para os problemas	,195	-,001	,827	-,089	,029
Nesta empresa discutem-se frequentemente os métodos usados para fazer o trabalho	,463	,259	,431	-,093	-,329
Nesta empresa gasta-se tempo para rever os objectivos organizacionais	,659	,244	,275	,140	-,264
Há discussões regulares sobre se as pessoas na empresa estão a trabalhar juntas de forma eficaz	,739	,336	-,193	,138	,199
Nesta empresa a forma como as pessoas trabalham juntas muda-se rapidamente para melhorar o desempenho	,492	,408	,199	-,072	,185

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

## Quadro 5 - Itens constituintes do Compromisso Organizacional Afetivo

Não me sinto emocionalmente ligado à organização onde trabalho.

Não me sinto “parte da família” na minha empresa.

Não sinto um forte sentimento de pertença na empresa onde trabalho.

Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.

## Output 3 – Análise Psicométrica do Compromisso Organizacional Afetivo

### Fidelidade

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	98	98,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	2	2,0
Total	100	100,0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,753	4

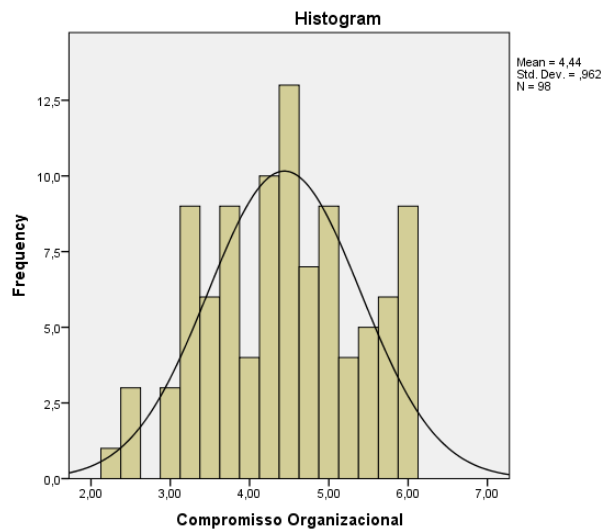
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Sensibilidade

#### Descriptives

Compromisso Organizacional	Mean		4,4388	,09717
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2459	
		Upper Bound	4,6316	
	5% Trimmed Mean		4,4575	
	Median		4,5000	
	Variance		,925	
	Std. Deviation		,96194	
	Minimum		2,25	
	Maximum		6,00	
	Range		3,75	
	Interquartile Range		1,31	
	Skewness		-,083	,244
	Kurtosis		-,748	,483





## Validade

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,710
Approx. Chi-Square		99,020
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
Sig.		,000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
q5.6r	,805
q5.10r	,793
q5.2r	,746
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim (OC)	,705

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,330	58,245	58,245	2,330	58,245	58,245
2	,792	19,800	78,045			
3	,484	12,107	90,153			
4	,394	9,847	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## ANEXO C

### Output 4 – Análise do Cumprimento de Pressupostos – Hipótese 1

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,218	,645		3,437	,001		
1 distintividade	-,033	,043	-,110	-,757	,451	,424	2,356
Consistência	,028	,043	,136	,655	,514	,206	4,861
Consenso	,108	,054	,355	1,990	,049	,279	3,583

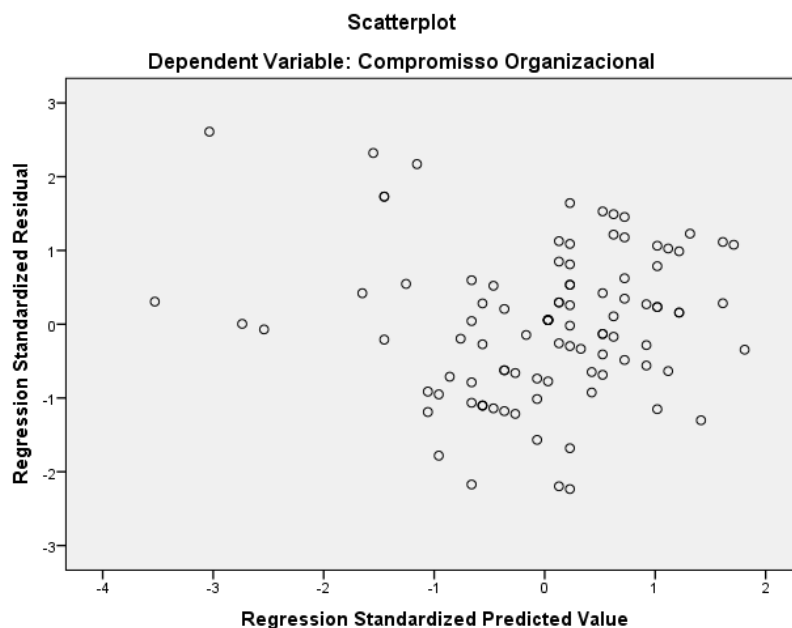
a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,8561	5,1201	4,4388	,39110	98
Std. Predicted Value	-4,047	1,742	,000	1,000	98
Standard Error of Predicted Value	,093	,420	,170	,060	98
Adjusted Predicted Value	2,6729	5,2661	4,4300	,41150	98
Residual	-2,04041	2,23462	,00000	,87885	98
Std. Residual	-2,285	2,503	,000	,984	98
Stud. Residual	-2,303	2,661	,005	1,009	98
Deleted Residual	-2,07174	2,52518	,00873	,92341	98
Stud. Deleted Residual	-2,358	2,752	,005	1,019	98
Mahal. Distance	,070	20,501	2,969	3,302	98
Cook's Distance	,000	,230	,013	,029	98
Centered Leverage Value	,001	,211	,031	,034	98

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

		Força da GRH
N		100
Mean		4,5153
Normal Parameters <sup>a,b</sup> Std.		,66773
Deviation		
Absolute		,121
Most Extreme Positive		,050
Differences Negative		-,121
Kolmogorov-Smirnov Z		1,208
Asymp. Sig. (2-tailed)		,108



**Output 5 –  
Regressão  
Linear  
Múltipla –**

## Hipótese 1

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square	F	df1	df2	Sig. F	
					Change	Change			Change	
1	,407 <sup>a</sup>	,165	,139	,89277	,165	6,205	3	94	,001	1,667

a. Predictors: (Constant), Consenso, Distintividade, Consistência

b. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14,837	3	4,946	6,205	,001 <sup>b</sup>
Residual	74,921	94	,797		
Total	89,758	97			

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

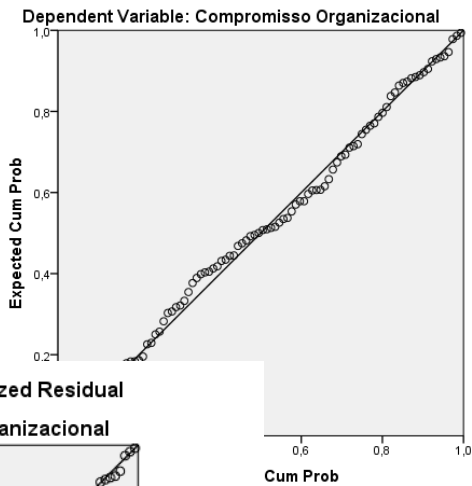
b. Predictors: (Constant), Consenso, Distintividade, Consistência

**Coefficients<sup>a</sup>**

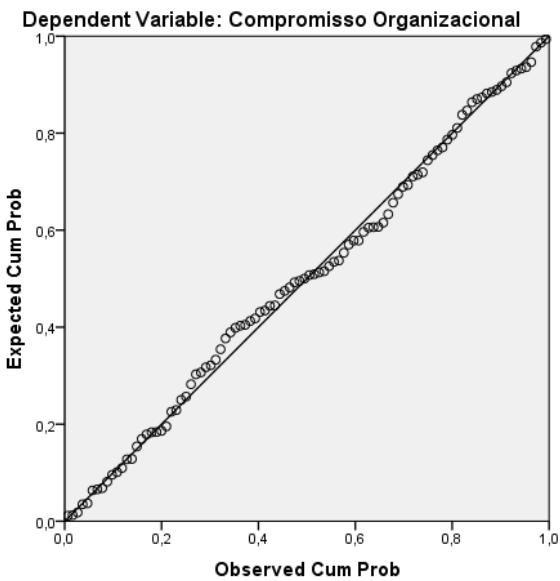
Coeficientes								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,218	,645		3,437	,001		
	distintividade	-,033	,043	-,110	-,757	,451	,424	2,356
	Consistência	,028	,043	,136	,655	,514	,206	4,861
	Consenso	,108	,054	,355	1,990	,049	,279	3,583

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## ANEXO D

### Output 6 – Análise do Cumprimento de Pressupostos – Hipótese 2

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-,214	,780		-,274	,785		
1 Integração	,076	,037	,223	2,094	,039	,659	1,519
Formalização	,027	,031	,079	,874	,384	,904	1,107
InovaçãoFlexibilidade	,082	,050	,191	1,649	,103	,554	1,806
Reflexão	,072	,039	,211	1,838	,069	,566	1,768

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Clima Organizacional	Compromisso Organizacional
N	98	98
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
Mean	4,4094	4,4388
Std. Deviation	,49377	,96194

Most Extreme Differences	Absolute	,082	,079
	Positive	,071	,079
	Negative	-,082	-,069
Kolmogorov-Smirnov Z		,808	,785
Asymp. Sig. (2-tailed)		,531	,568

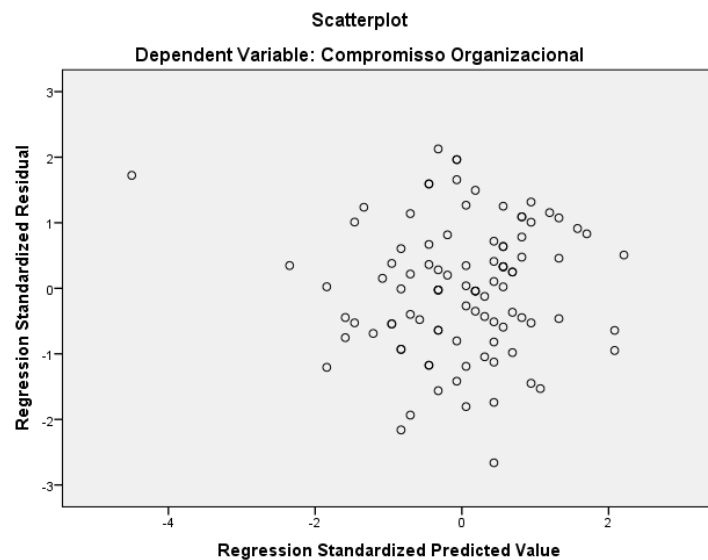
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,0984	5,5875	4,4388	,52008	98
Std. Predicted Value	-4,500	2,209	,000	1,000	98
Standard Error of Predicted Value	,082	,381	,109	,040	98
Adjusted Predicted Value	1,7055	5,5664	4,4351	,53818	98
Residual	-2,16582	1,72916	,00000	,80923	98
Std. Residual	-2,663	2,126	,000	,995	98
Stud. Residual	-2,679	2,138	,002	1,007	98
Deleted Residual	-2,19251	1,79451	,00365	,83005	98
Stud. Deleted Residual	-2,771	2,179	,002	1,016	98
Mahal. Distance	,003	20,250	,990	2,266	98
Cook's Distance	,000	,533	,013	,054	98
Centered Leverage Value	,000	,209	,010	,023	98

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional



## Output 7 – Regressão Linear Múltipla – Hipótese 2

**Model Summary<sup>b</sup>**

	R				Change Statistics	
--	---	--	--	--	-------------------	--

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,553 <sup>a</sup>	,305	,81881	,305	10,219	4	93	,000	1,671

a. Predictors: (Constant), Reflexão, Formalização, Integração, InovaçãoFlexibilidade

b. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,406	4	6,851	10,219	,000 <sup>b</sup>
	Residual	62,352	93	,670		
	Total	89,758	97			

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

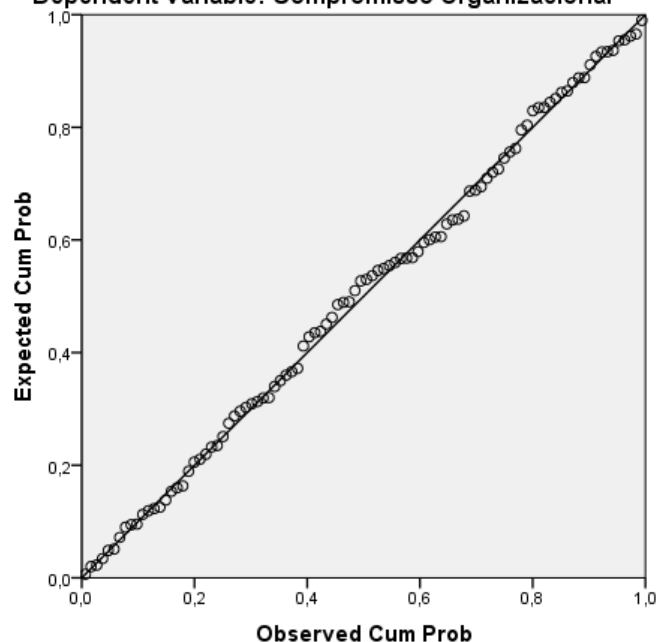
b. Predictors: (Constant), Reflexão, Formalização, Integração, InovaçãoFlexibilidade

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,214	,780		-,274	,785	
	Integração	,076	,037	,223	2,094	,039	,659
	Formalização	,027	,031	,079	,874	,384	,904
	InovaçãoFlexibilidade	,082	,050	,191	1,649	,103	,554
	Reflexão	,072	,039	,211	1,838	,069	,566

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Compromisso Organizacional



## Output 8 – Análise de Regressão Stepwise

Model Summary <sup>c</sup>					
Model	R	R Square		Change Statistics	

			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,463 <sup>a</sup>	,215	,207	,85688	,215	26,244	1	96	,000	
2	,524 <sup>b</sup>	,275	,259	,82780	,060	7,864	1	95	,006	1,668

a. Predictors: (Constant), Reflexão

b. Predictors: (Constant), Reflexão, Integração

c. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,270	1	19,270	26,244	,000 <sup>b</sup>
	Residual	70,488	96	,734		
	Total	89,758	97			
2	Regression	24,659	2	12,329	17,993	,000 <sup>c</sup>
	Residual	65,099	95	,685		
	Total	89,758	97			

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

b. Predictors: (Constant), Reflexão

c. Predictors: (Constant), Reflexão, Integração

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,668	,548		3,046	,003		
	Reflexão	,158	,031	,463	5,123	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	,754	,621		1,213	,228		
	Reflexão	,107	,035	,313	3,048	,003	,726	1,378
	Integração	,099	,035	,288	2,804	,006	,726	1,378

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

## **ANEXO E**

### **Efeito de Mediação e Análise de Trajectórias – Hipótese 3**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Correlations		
	Coefficients		Coefficients			Zero-order	Partial	Part
	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	-,190	,745		-,255	,800		
	Clima Organizacional	1,148	,243	,589	4,732	,000	,541	,437
	Força da GRH	-,096	,178	-,067	-,541	,590	,358	-,055

a. Dependent Variable: Compromisso Organizacional

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Correlations		
	Coefficients		Coefficients					
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2,024	,236		8,578	,000			
Força da GRH	,529	,052	,722	10,220	,000	,722	,722	,722

a. Dependent Variable: Clima Organizacional

Correlations				
		Compromisso Organizacional	Clima Organizacional	Força da GRH
Pearson Correlation	Compromisso Organizacional	1,000	,541	,358
	Clima Organizacional	,541	1,000	,722
	Força da GRH	,358	,722	1,000
Sig. (1-tailed)	Compromisso Organizacional	.	,000	,000
	Clima Organizacional	,000	.	,000
	Força da GRH	,000	,000	.
N	Compromisso Organizacional	98	98	98
	Clima Organizacional	98	98	98
	Força da GRH	98	98	98

### Teste Sobel

$$Z = \frac{\alpha\beta}{\sqrt{\beta^2 S\alpha^2 + \alpha^2 S^2\beta + S^2\alpha S^2\beta}}$$

$$Z = \frac{0,529 \times 1,148}{\sqrt{1,148^2 \times 0,52^2 + 0,529^2 \times 0,243^2 + 0,52^2 \times 0,243^2}}$$



$Z = 4.284$

valor  $-p = 0,000$